

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA**



## **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**A Gestão de uma Microempresa Educativa: o Quotidiano do Gestor e  
as Estratégias da Comunicação Externa**

**Joana Paredes Valpaços**

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE  
EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**Área de especialização em Administração Educacional**

**2011**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA**



## **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**A Gestão de uma Microempresa Educativa: o Quotidiano do Gestor e  
as Estratégias da Comunicação Externa**

**Joana Paredes Valpaços**

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE  
EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**Relatório de Estágio orientado pelo  
Prof. Doutor Luís Miguel Carvalho**

**Área de especialização em Administração Educacional**

**2011**

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família e amigos pelo apoio, compreensão e encorajamento em todos os momentos do meu percurso académico.

Ao Professor Luís Miguel Carvalho, na qualidade de orientador, pelos seus conselhos e compreensão.

À Doutora Ana Teresa Lima pela oportunidade que me proporcionou para, participar e ter acesso ao trabalho desenvolvido na *Gere Escolas*, através da realização do estágio e pelo seu apoio.

O Meu, Muito Obrigada

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	III
ÍNDICE DE QUADROS .....	III
ÍNDICE DE TABELAS .....	III
ÍNDICE DE IMAGENS .....	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT .....	VI
INTRODUÇÃO.....	7
<b>1. CAPÍTULO I – CONCEITOS .....</b>	<b>12</b>
1.1. Conceitos e Ferramentas Para o Estudo da Organização.....	12
1.1.1. O conceito de organização .....	13
1.1.2. Estrutura Organizacional.....	14
1.2. Clima Organizacional e Cultura Organizacional .....	17
1.3. Ambiente Externo .....	20
1.4. Análise SWOT .....	22
1.5. O Gestor .....	23
<b>2. CAPÍTULO II – O CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO ESTÁGIO.....</b>	<b>28</b>
2.1. Metodologia do Estudo para a Caracterização da <i>Gere Escolas</i> .....	28
2.2. <i>Gere Escolas</i> .....	32
2.3. Analisando a Organização <i>Gere Escolas</i> .....	37
2.3.1. Ambiente Externo da <i>Gere Escolas</i> .....	39
2.3.2. A Gestora da <i>Gere Escolas</i> .....	45
2.3.3. Papéis da Gestora .....	50
2.5. As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da <i>Gere Escolas</i> .....	55
<b>3. CAPÍTULO III - ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NA INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO: GERE ESCOLAS .....</b>	<b>59</b>
<b>4. CAPÍTULO IV - PROJECTO DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>74</b>
4.1. Contextualização do Problema .....	75
4.2. Problema .....	76
4.2.1. Objecto de estudo .....	77
4.2.2. Eixos de análise.....	77
4.2.3. Objectivos do Projecto de intervenção.....	78
4.3. Conceitos II.....	78
4.3.1. Comunicação Organizacional .....	79
4.3.2. Comunicação de Marketing .....	80
4.4. Opções e procedimentos metodológicos.....	82
4.5. Apresentação dos Resultados.....	88

<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES</b> .....	106
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	110
<b>ANEXOS</b> .....	115

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Tempo Gasto na Transmissão de Informações.....	47
Gráfico 2 – Tempo despendido em Actividades de Rotina .....	48
Gráfico 3 – Tempo utilizado em actividades que ligam a organização ao seu ambiente	49

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1 -Cronograma Observações Trabalho do Gestor .....	30
Quadro 2 – Áreas Serviços <i>Gere Escolas</i> .....	35
Quadro 3 – Conjunto de quadros que apresentam as Forças Externas, Directas e Indirectas, da <i>GE</i> .....	39
Quadro 4 – Categorização e correspondência de tarefas e papéis do gestor .....	50
Quadro 5 – Oportunidades e Ameaças .....	93

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 – Categorização análise de conteúdo .....	31
Tabela 2 – Quantidade de actividades desempenhadas num período de 4 horas .....	46
Tabela 3 – Actividades de Rotina.....	49
Tabela 4 – Elementos-chave das ferramentas comunicacionais utilizadas na <i>GE</i> .....	90
Tabela 5 – Elementos-chave ausentes nas ferramentas utilizadas na <i>GE</i> .....	90
Tabela 6 – Comparação Estratégias Comunicacionais <i>GE</i> e Concorrentes .....	92
Tabela 7 – Plano de Acção 1 .....	95
Tabela 8 – Plano de Acção 2 .....	98
Tabela 9 – Plano de Acção 3 .....	102

## ÍNDICE DE IMAGENS

Imagem 1 – Plataforma Online (Ver anexo 4.1) .....	96
Imagem 2 – Anúncio <i>GE</i> publicada (Ver anexo 4.2) .....	100
Imagem 3 – Brochura <i>GE</i> (Ver anexo 4.3).....	100
Imagem 4 – Programa <i>Workshop</i> (Ver anexo 4.4) .....	103

## RESUMO

O relatório de estágio “A gestão de uma microempresa educativa: o quotidiano do gestor e as estratégias da comunicação externa”, aborda a questão da comunicação organizacional numa empresa de estrutura simples enquanto parte relevante do trabalho do quotidiano do gestor. Mais concretamente, o relatório tenta compreender os processos e as ferramentas de comunicação atendo aos seus contributos quer para a melhoria da relação estabelecida entre a organização e o seu meio externo, quer para a melhoria da qualidade do trabalho do gestor.

O relatório contém três grandes componentes de descrição e análise da experiência vivida pela estagiária: (a) caracterização da organização e do trabalho do seu principal gestor; (b) as actividades que desenvolveu, discutidas à luz dos referenciais da administração educacional; (c) “projecto de intervenção” – pequeno estudo desenvolvido em torno de três eixos de análise: formas de comunicação organizacional da empresa; representações e perspectivas do gestor em relação à gestão da comunicação de *marketing* da empresa; estratégias de comunicação de *marketing*.

Para a elaboração das descrições e análises que compõem este relatório foram utilizadas metodologias diversas: entrevistas, para a caracterização do ambiente externo e da comunicação organizacional da empresa; observação, para a caracterização do trabalho do gestor e dos papéis desempenhados por este; pesquisa documental, como suporte à clarificação de conceitos, à concretização de análise SWOT, e ainda ao aprofundamento da temática das estratégias e ferramentas comunicacionais.

O relatório descreve os desafios que a gestão da comunicação coloca a uma microempresa que intervém no sector dos serviços educativos, tecendo considerações a respeito da importância do processo de gestão da comunicação de *marketing*, enquanto tarefa fundamental do trabalho do gestor, no estabelecimento da relação com o meio externo, levando à obtenção de sucesso e à sobrevivência da organização.

**Palavras-chave:** *gestão de organização educativa; trabalho do gestor; comunicação organizacional; comunicação de marketing; microempresa.*

## ABSTRACT

The probation report "The management of a microenterprise education: the daily life of the manager and external communication strategies," addresses the issue of organizational communication in a company of simple structure as a relevant part of the everyday work of the manager. More specifically, the report attempts to understand the processes and communication tools to attend either their contributions to the improvement of the relationship between the organization and its external environment, either to improve the quality of the manager's work.

The report contains three major components of the description and analysis of the lived experience of the trainee: (a) characterization of the organization and the work of its principal manager, (b) activities that developed, discussed in the light of the benchmarks of educational administration, (c) "project area" - small study developed around three axes of analysis: company organizational communication forms, company manager representations and perspectives for the management marketing communications, marketing communication strategies.

For the development of descriptions and analysis that make up this report several methods were used: interviews, to characterize the external environment and company organizational communication; observation, to characterize the work of the manager and the roles played by him; documentary research, to support the clarification of concepts, the implementation of the SWOT analysis, and also the deepening of the thematic strategies and communication tools.

The report describes the challenges that the management of communication places to a micro-enterprise involved in educational services sector, with considerations about the importance of the management process of marketing communication as a fundamental task of the manager's work in establishing the relationship with the external environment, leading to achieving success and survival of the organization.

**Keywords:** *educational management organization; manager's job, organizational communication, marketing communication; microenterprise.*



## INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda a questão da gestão da comunicação organizacional desenvolvida numa empresa de estrutura simples e em função da acção do gestor no quotidiano. O relatório tenta compreender como a comunicação se desenvolve, qual o seu contributo para a melhoria da relação estabelecida com o meio externo da organização, e como se pode relacionar com a melhoria da qualidade do trabalho do gestor.

A principal razão da realização deste projecto de investigação é poder compreender o papel da gestão da comunicação organizacional – mais especificamente da *comunicação de marketing* – nas micro e pequenas empresas, tendo em conta o trabalho e os papéis desempenhados pelo gestor destas organizações. Espera-se que o relatório ofereça reflexões que possam ajudar o gestor da empresa em estudo, bem como que apoie a criação da percepção, da importância da gestão da comunicação organizacional para as microempresas que intervêm no sector da educação. Espera-se que o relatório interesse a gestores e a técnicos de educação integrados em micro e pequenas empresas - visto a falta de estudos acerca da gestão da comunicação enquanto tarefa fundamental no trabalho do gestor deste tipo de organização – mas também a gestores de outras organizações educativas, nomeadamente as escolares, pois estas necessitam cada vez mais de dominar processo de comunicação com o exterior. A comunicação de *marketing* pode ser um desses, instrumentos que ajude a administração e gestão de empreendimentos de educação.

O presente relatório diz respeito às actividades desenvolvidas durante o estágio, realizado na empresa *Gere Escolas* situada no concelho de Cascais, que decorreu no período entre 1 de Outubro de 2010 e 27 de Maio de 2011, com uma duração de 20 horas semanais, tendo a actividade presencial variado de acordo com a necessidade de trabalho.

O relatório foi produzido no âmbito do curso conducente ao grau de mestre em Ciências da Educação, na área de especialização de Administração Educacional.

A elaboração deste trabalho e suas etapas prendem-se com os seguintes objectivos:

- ❖ Conhecer e familiarizar com as funções e papéis que um técnico superior da área da administração educacional pode desenvolver, em especial o gestor, através da participação em actividades desenvolvidas na instituição de acolhimento, a *Gere Escolas*;

- ❖ Compreender quais as características fundamentais de uma empresa que opera no ramo da educação, enquanto “consultor”, percebendo como se encontra estruturada e organizada, dando ênfase ao seu ambiente externo;
- ❖ Desenvolver um projecto de intervenção a partir da realidade observada e que esteja associada ao trabalho do gestor - gestão da comunicação.

Como referido anteriormente este trabalho desenvolveu-se na *Gere Escolas* – doravante *GE* -, uma organização do sector privado que tem como actividade principal a criação, implementação, gestão e manutenção de Estabelecimentos de Ensino, nomeadamente creches, jardins-de-infância, 1º ciclo, assim como de outras soluções lúdico-pedagógicas. A empresa é recente, mas encontra-se em expansão e crescimento, disponibilizando diversos serviços associados com a sua actividade principal, recorrendo à terceirização dos mesmos.

A *GE* é considerada uma microempresa, que possui uma dimensão reduzida e apresenta uma estrutura organizacional simples, onde todas as decisões importantes são realizadas pela gestora. Esta desenvolve inúmeras tarefas e funções, devido aos escassos recursos humanos no interior da empresa, desempenhando também os diversos papéis de gestão.

A empresa em estudo atribui – acrescente-se - muita importância às influências das forças do ambiente externo que a envolve.

Este trabalho debruça-se, essencialmente, sobre o trabalho do gestor no interior da organização e os papéis que este desempenha, de modo a poder compreender como se desenrola o trabalho na empresa, como este se organiza. O relatório tenta perceber o, papel global do gestor no interior de uma microempresa e, em especial, na gestão da comunicação organizacional e de *marketing*, enquanto tarefas de gestão fundamentais no seu trabalho. O relatório examina a realização dessas tarefas no contexto em estudo, de modo a suscitar uma reflexão acerca do papel e do trabalho do gestor e, eventualmente, de modo, a alargar a “consciência” acerca da importância da gestão da comunicação organizacional e de *marketing* para as organizações de hoje.

Na realização deste relatório foi guiada pelos seguintes objectivos:

- Conhecer como se caracteriza e caracterizar uma microempresa, através da análise do ambiente externo – forças directas e indirectas que a influenciam;
- Diagnosticar um problema de gestão a ser estudado com maior detalhe na organização, a partir do recurso a uma análise SWOT;
- Compreender qual o trabalho do gestor na microempresa – tarefas (tipo e quantidades; duração das tarefas; características do trabalho desenvolvido);

- Identificar quais os papéis que o gestor da microempresa desempenha;
- Conhecer como a empresa realiza a gestão da comunicação organizacional – de *marketing*: – quem a realiza; qual o papel do gestor; quais as estratégias e ferramentas utilizadas; o porquê das escolhas efectuadas;
- Perceber quais as perspectivas do gestor em relação à gestão da *comunicação de marketing* no futuro – acções mais adequadas; definição dos públicos-alvo;
- Elaborar planos de acção, que permitam a intervenção na empresa, colocando em prática diferentes acções da gestão da *comunicação de marketing* – aplicação de estratégias e ferramentas comunicacionais; avaliação das intervenções.
- Fornecer soluções de gestão da *comunicação de marketing*, para a microempresa e o gestor, utilizando os recursos disponíveis;
- Extrapolar a ideia da importância da gestão da *comunicação de marketing* para os gestores escolares.

Na elaboração deste relatório recorreremos à utilização de diferentes instrumentos de análise: a entrevista, para obtenção de dados acerca da caracterização da empresa – ambiente externo e de informações acerca da gestão da *comunicação de marketing* da empresa e elaboração de análise SWOT; a observação, para conhecer o trabalho e os papéis que a gestora desempenha na empresa; a pesquisa documental, que nos permitiu conhecer melhor a temática da gestão da *comunicação de marketing* – suas estratégias e ferramentas.

O relatório aqui apresentado estrutura-se em quatro capítulos fundamentais.

O primeiro capítulo apresenta os referenciais teóricos utilizados na concepção e na elaboração das várias componentes deste relatório. Primeiro, clarifica o conjunto de conceitos e de matrizes que apoiam as descrições e análises do contexto de estágio enquanto ‘realidade’ organizacional. Dando atenção aos conceitos de estrutura, clima, cultura, e ambiente externo, e identifica dimensões de análise posteriormente retomadas. Dá ainda conta de um modelo de diagnóstico do conjunto organizacional – análise SWOT - que foi muito importante para a identificação do tema, justificação do mesmo e para o desenvolvimento da pesquisa de pequena dimensão. A segunda secção deste capítulo introduz o referente teórico usado para descrever, analisar e problematizar o trabalho do gestor de uma organização – a discussão dos mitos da gestão e a proposta de tipologia de papéis de gestão desenvolvidas por Mintzberg (1999). De seguida apresenta a metodologia utilizada para a realização deste primeiro “estudo” – obtenção de dados acerca do ambiente externo da organização, através de entrevista; e recolha de dados acerca do trabalho do gestor e os papéis que este desempenha, recorrendo à técnica da

observação. Assim, este capítulo ajuda a compreender o modo como procuramos perceber e analisar com alguma coerência a experiência do estágio, na sua tripla dimensão: diagnóstico e caracterização da organização, análise das actividades desenvolvidas (como trabalho de gestão), pequena pesquisa/projecto de intervenção.

No segundo capítulo procura-se apresentar a caracterização da organização onde decorreu o estágio: constituição; estrutura organizacional; missão; valores; objectivos; serviços prestados. Dá-se ainda, ênfase às forças - directas e indirectas - do ambiente externo da organização, que influenciam a sua actividade e o seu desempenho. Tendo em conta que, devido à dimensão da organização, a gestora se encontra no centro de todas as acções da organização, neste capítulo procedemos à análise do trabalho por ela desenvolvido, verificando quais as tarefas que realiza, como organiza o seu trabalho. A partir da análise do trabalho da gestora, procuramos identificar quais os papéis que esta desenvolve, e a quais atribui maior relevância, de modo a contribuir para a percepção de como se desenvolve todo o trabalho no interior da organização. Neste capítulo apresenta-se, por fim, uma breve análise SWOT da organização, demonstrando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que existem na e para a organização, possibilitando a identificação de alguns problemas ou obstáculos que esta apresenta, permitindo a identificação do tema central e servindo de justificação do mesmo.

O terceiro capítulo corresponde à apresentação e análise das actividades desenvolvidas, durante o estágio na organização de acolhimento. Procedeu-se à clarificação, em especial, das actividades associadas às práticas de gestão de uma organização educativa, mas também às que lhe estão indirectamente associadas. Todas as actividades foram analisadas na perspectiva, do trabalho de gestão realizado pelo gestor e dos papéis que este desempenha.

No quarto e último capítulo apresentamos o “projecto de intervenção” realizado, que corresponde à pequena pesquisa de um tema/problema identificado na organização de estágio. Numa primeira fase procedemos à contextualização e definição do problema em estudo, a partir da demonstração da importância da gestão da comunicação organizacional – em particular da *comunicação de marketing* - para as microempresas, e apresentamos os eixos de análise e objectivos da pesquisa. Ainda nesta secção tentamos clarificar um conjunto de conceitos e matrizes que apoiam os resultados e sugestões apresentadas. Damos ênfase à comunicação organizacional; *comunicação de marketing* e estratégias e ferramentas comunicacionais. Por fim damos conta das opções metodológicas que utilizamos para a realização da pequena pesquisa. Em relação à

metodologia em si, mostramos a investigação-acção enquanto abordagem inspiradora. Clarificamos qual o nosso desenho metodológico e quais as técnicas utilizadas para a obtenção de dados para a pesquisa – entrevista e pesquisa documental.

Na segunda fase deste capítulo, constam os resultados da nossa pesquisa, de acordo com os eixos de análise definidos - quais as formas de comunicação organizacional existentes na empresa; representações e perspectivas da gestora em relação à gestão da *comunicação de marketing* da empresa; e estratégias de *comunicação de marketing* – sendo este último eixo de análise a demonstração prática da nossa investigação.

Por fim, apresentamos as conclusões e sugestões que retiramos do projecto de intervenção realizado, elaborando uma análise da gestão da *comunicação de marketing* realizada na microempresa, efectuando uma relação com o trabalho do gestor e os papéis que este desempenha. Este capítulo e trabalho terminam com algumas sugestões que poderão ajudar o gestor na realização da gestão da *comunicação de marketing* e nele tentamos discutir, ainda, a relevância desta tarefa de gestão para o gestor de microempresas e para o gestor escolar.

## 1. CAPÍTULO I – CONCEITOS

Este capítulo apresenta os referenciais teóricos utilizados na concepção e na elaboração das várias componentes deste relatório. Primeiro, clarifica o conjunto de conceitos e de matrizes que apoiam as descrições e análises do contexto de estágio enquanto ‘realidade’ organizacional. Dando atenção aos conceitos de estrutura, clima, cultura, e ambiente externo, e identifica dimensões de análise posteriormente retomadas.

Dá ainda conta de um modelo de diagnóstico do conjunto organizacional – análise SWOT - que foi muito importante para a identificação do tema, justificação do mesmo e para o desenvolvimento da pesquisa de pequena dimensão. A segunda secção deste capítulo introduz o referente teórico usado para descrever, analisar e problematizar o trabalho do gestor de uma organização – a discussão dos mitos da gestão e a proposta de tipologia de papéis de gestão desenvolvidas por Mintzberg (1999/1990). De seguida apresenta a metodologia utilizada para a realização deste primeiro “estudo” – obtenção de dados acerca do ambiente externo da organização, através de entrevista; e recolha de dados acerca do trabalho do gestor e os papéis que este desempenha, recorrendo à técnica da observação. Assim, este capítulo ajuda a compreender o modo como procuramos perceber e analisar com alguma coerência a experiência do estágio, na sua tripla dimensão: diagnóstico e caracterização da organização, análise das actividades desenvolvidas (como trabalho de gestão), pequena pesquisa/projecto de intervenção.

### 1.1. Conceitos e Ferramentas Para o Estudo da Organização

As empresas de menor dimensão, designadas por *microempresas*, ou seja “empresas que possuem menos de dez trabalhadores”<sup>1</sup>, podem apresentar um maior dinamismo, resultante das suas estruturas organizacionais simples que lhes conferem mais flexibilidade quando deparadas com obstáculos e influência provenientes do ambiente externo e interno das mesmas.

Nos últimos anos, temos assistido em Portugal a um crescimento do número de microempresas em actividade. De acordo com a associação Pequenas e Médias

---

<sup>1</sup> De acordo com o documento “Sínteses de Legislação da UE – Definição de Micro, pequenas e médias empresas” - [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pt.htm)

Empresas Portugal, (PME Portugal), as microempresas constituem cerca de 80% do tecido empresarial português.

O número alargado de microempresas em actividade sugere a existência de maior competitividade, visto que elas se centram em sectores já existentes.

Com a competitividade existente no mercado e devido ao número reduzido de trabalhadores, torna-se fulcral que as empresas de pequena dimensão se “compreendam” enquanto organizações e conheçam quais os factores do seu ambiente interno e externo que influenciam o desenvolvimento da sua actividade e qual o trabalho e papéis que o gestor desenvolve.

### 1.1.1. O conceito de organização

A organização é uma realidade complexa e multifacetada, que pode ser estudada sob várias perspectivas. Num vasto “mundo” de definições e **concepções** sobre o que é a organização são apresentadas diferentes dimensões que a constituem e que se encontram associadas entre si definindo este conceito. As dimensões que aqui iremos expor são, a **Estrutura**, “que corresponde à diferenciação de autoridade (hierarquias) de funções e de papéis dos membros;” a **Cultura/Clima**, corresponde “às percepções, valores, crenças, conhecimentos, interpretações que suportam as interacções concretas”; e o **Ambiente**, esta dimensão corresponde “às fronteiras” que delimitam a organização. Estas dimensões levam-nos a entender a organização como é definida por Edgar Schein (1986, cit. in Bilhim, 2006: 22) “a **coordenação** racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a **realização de um** objectivo ou intenção explícita e **comum**, através de uma **divisão** do trabalho e funções, de uma **hierarquia** de autoridade e de responsabilidade”.

Aqui entende-se a importância do elemento “pessoas”, tal como no conceito desenvolvido por Gibson et al. (2006) onde organização é entendida como uma entidade que capacita a sociedade a procurar realizações que não podem ser atingidas por pessoas que actuam de forma individual.

Daí, uma organização é constituída por membros que trabalham em prol de um mesmo objectivo. Nesta linha de pensamento encontra-se a perspectiva defendida por António de Sousa (1990, cit. in Santos, 2008:12) que define organização como:

”um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua actuação determinados objectivos, e cujos membros são eles próprios, indivíduos

intencionalmente co-produtores desses objectivos e, concomitantemente, possuidores de objectivos próprios.”

Deste ponto de vista, falar-se de organização hoje em dia é falar de um universo onde ocorre uma divisão das tarefas por todos os trabalhadores da mesma, com vista a alcançar os objectivos comuns à organização e a todos os seus membros, mantendo sempre a ideia de que estes membros são indivíduos que possuem objectivos próprios.

Como nos apercebemos, o conceito anteriormente referido pode ser aplicado a qualquer tipo de organização. É evidente que as organizações enquanto entidades concretas - não são todas iguais, pois possuem objectivos e recursos diferentes entre si e podem actuar em áreas diferentes.

O discurso habitual sobre as organizações - e especialmente sobre as de tipo empresarial – exige que acompanhem a complexidade e volatilidade dos seus ambientes.

Entende-se que as organizações devem procurar responder às necessidades de grupos de consumidores, estando inseridas num contexto maior ou menor de competição em mercados. Quanto maior a competitividade do sector, mais precisam estabelecer estratégias de diferenciação perante os consumidores, responder às iniciativas da concorrência e antecipar-se, captando tendências de futuro. (Kuzaqui, et al., 2005 e Mintzberg, et al., 2003a)

Se pensarmos nestas características temos de acrescentar, à definição acima estabelecida, outros elementos.

Deste modo, a organização deve ser vista como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projectado para um dado fim. É deste modo evidente que as organizações enquanto, “unidades sociais, com limites relativamente fixos e identificáveis” (Weinert, 1987, cit. in Alves 1993: 10) necessitam de conhecer, compreender de forma adequada seus climas e culturas, bem como quais as necessidades do mercado às quais têm de responder e quais os obstáculos que têm de fazer frente, para que possam desenvolver-se e crescer enquanto organização.

### 1.1.2. Estrutura Organizacional

Falar de organização e de como as suas tarefas são divididas sugere-nos assim a primeira dimensão, referida anteriormente, a de estrutura organizacional. Esta segundo



Mintzberg (1999a: 20) corresponde á soma total de meios pelos quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é realizada a coordenação entre elas.

Ou seja, é a forma como uma determinada organização divide, organiza e coordena as suas actividades:

“Estrutura organizacional define a forma como as tarefas devem estar destinadas; especifica quem depende de quem; define os mecanismos formais; constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões”. (Bilhim, 2006: 22).

No interior das organizações a estrutura tem um papel importante no comportamento individual e dos grupos que a constituem, sendo geralmente representada por um organograma. (Gibson et al., 2006). Este representa “a configuração estrutural – órgãos da organização e as suas relações – e o seu funcionamento – actividade e coordenação para o alcance de objectivos”. (Bilhim, 2006: 23).

De acordo com Mintzberg cada organização apresenta um tipo de estrutura que varia de acordo com 3 factores, o mecanismo de coordenação dominante; os níveis hierárquicos ou seja qual o elemento da organização que desempenha o papel principal; e o tipo de descentralização que é utilizado.

Os mecanismos de coordenação estão relacionados com “ (...) o controlo e a comunicação, como com a coordenação desenvolvidos numa organização. Estes mecanismos são cinco (Mintzberg, 1999a: 20-25):

- Supervisão directa – “Um indivíduo encontra-se investido de responsabilidade pelo trabalho de outros”.
- Estandardização dos processos de trabalho – “O conteúdo do trabalho é especificado ou programado”, existindo instruções devidamente apresentadas.
- Estandardização dos resultados – “É especificado de antemão, as dimensões do produto, ou o desempenho a atingir”.
- Estandardização das qualificações – “Especifica-se a formação daqueles que executam o trabalho”, havendo estandardização dos conhecimentos.
- Ajustamento mútuo – “A coordenação do trabalho é efectuada pelo simples processo de comunicação informal”.

Por outro lado os elementos que podem efectuar esta coordenação, são aqueles que designamos por níveis hierárquicos, estes compõe as configurações estruturais e são (Lima e Silva, 2005: 2-3):

- Vértice estratégico - constituído pelos gestores de topo, onde se incluem, os conselhos de administração, de gestão e o seu pessoal de apoio, “aqui é onde é delineada a estratégia e onde é feito o planeamento de como decorre todo o processo de produção, mas é também responsável por todo o tipo de supervisão”.
- Tecnoestrutura - constituída pelos “analistas que não estando directamente envolvidos na produção, têm a capacidade de observar/avaliar todo o sistema e como este está a funcionar e que comunicando com os gestores da linha hierárquica, possibilitam uma constante adaptação do sistema às necessidades pontuais.”
- Centro operacional - constituído por todos os operacionais que executam os trabalhos de base relacionados com a produção de bens ou serviços, “ toda a organização vive em função do centro operacional, pois é para ele que ela existe.”
- Linha hierárquica – “tem como principal função estabelecer a ligação entre as diferentes partes da organização. Esta é constituída por gestores intermédios” (coordenadores, encarregados e chefes de equipa) “que tentam dar resposta às diferentes necessidades existentes no sistema”.
- Funções Logísticas - constituída por pessoas que têm a seu cargo serviços de apoio, serviços jurídicos, relações públicas e laborais, investigação, “não estão envolvidas directamente na produção, funcionando apenas como suporte de todo sistema. Os operacionais desta estrutura têm a função de sustentar e/ou promover todo o processo de produção.”

Em relação ao tipo de descentralização utilizado, pode-se afirmar que existem os seguintes (Mintzberg, 1999a):

- Centralização horizontal e vertical.
- Descentralização horizontal limitada.
- Descentralização horizontal e vertical.
- Descentralização vertical limitada.
- Descentralização selectiva.

Baseado nesta matriz, o mesmo autor tipifica vários tipos de estrutura, Estrutura simples; Burocracia Mecanicista; Burocracia Profissional; Forma Divisionalizada e Adocracia. Porém neste relatório vamos definir somente a Estrutura Simples pois, esta é uma estrutura “característica de pequenas organizações”, como a *Gere Escolas*, que aqui se encontra em estudo.

A Estrutura Simples ocorre geralmente em micro e pequenas empresas e associa-se em muitos dos casos a uma “gestão familiar”. Esta estrutura é pouco elaborada, apresenta uma baixa complexidade e reduzida centralização.

Em relação à tecnoestrutura, esta é inexistente ou então reduzida, sendo quase inexistente o planeamento, bem como o apoio logístico. A linha hierárquica intermédia é também insignificante.

Este tipo de estrutura simples tem como principal mecanismo de coordenação a supervisão directa, geralmente constituída unicamente pelo proprietário da organização, “que efectua uma forte liderança e que exerce a sua autoridade de uma maneira informal”. (Lima e Silva, 2005: 6)

Segundo Mintzberg (1999a) este tipo de organização apresenta elevada eficiência quando o número de trabalhadores é reduzido.

## **1.2. Clima Organizacional e Cultura Organizacional**

Recorrentemente, clima e cultura organizacional são conceitos que surgem associados à organização pois constituem as características desta que permite distingui-la de outras organizações e que possuem influência no comportamento dos elementos da organização bem como no desenvolvimento da mesma. Os dois conceitos estão interligados. O clima remete para as percepções descritivas e avaliativas que os membros das organizações fazem desses contextos (ver Carvalho, 1992). A cultura para os significados, crenças e valores que se encontram interiorizados pelos elementos da organização e que estes partilham (ver Gomes, 1992).

### **1.2.1. Clima Organizacional**

“O clima diferencia as organizações umas das outras, e pode ser entendido como algo que é afectado por componentes objectivas (estruturais, pessoais e funcionais) das organizações, baseando-se em constructos subjectivos, ou seja as pessoas que interpretam a natureza das condições objectivas.

Este constructo subjectivo, as pessoas, pode ser analisado individualmente, (como a visão individual e distinta das coisas) bem como a título colectivo (como visão compartilhada das mesmas circunstâncias organizacionais, deste modo o clima afecta tanto o comportamento e atitudes individuais como colectivas dos indivíduos da organização.”

(Zabalza Beraza, 1996: 273)

A noção de clima organizacional revela uma das muitas dimensões do clima de uma organização. Seguindo Gibson et al., (2006) clima organizacional pode ser entendido como “as relações entre gestores e restantes membros da organização”.

O clima organizacional estabelece o meio interno de uma organização, ou seja, está ligado à moral e à satisfação das necessidades humanas dos seus elementos.

No entanto a determinação do clima organizacional de uma organização nem sempre é de fácil concretização, na medida em que o clima é “percebido de maneiras diferentes por diferentes indivíduos”. Pois estes reagem de formas diferentes em relação a alguns aspectos do clima, e o que pode ser percebido como positivo por alguém, também pode ser entendido como negativo por outros.

Tal como vimos anteriormente o clima organizacional é o indicador de satisfação dos membros da organização, em relação a diferentes aspectos da sua cultura. Alguns desses aspectos são (ver Carvalho, 1992): a comunicação, ou seja a forma como a informação é transmitida entre os diferentes membros da organização; a formação; as condições de trabalho; a motivação/reconhecimento/valorização; a liderança, isto é, determinar se esta é feita a partir da imposição, da negociação e do respeito; os salários/benefícios; o ambiente da organização, infra-estruturas; a carreira e perspectivas de trabalho; a segurança do trabalho; o relacionamento, ou seja se existe colaboração, apoio e respeito entre os todos os membros; a imagem, isto é, se os membros da organização se identificam com os valores da mesma e sentem orgulho em pertencer ao seu núcleo; a gestão e a qualidade/produtividade.

Existem diferentes tipos de clima organizacional, aqui apresentamos os 4 tipos de clima que Lickert identificou (Carvalho, 1992: 41, Zabalza, 1996: 275-276):

- Autoritário – A maior parte dos objectivos e das decisões são tomadas no vértice da hierarquia, sendo transmitidos à base em forma de ordens. As pessoas trabalham num ambiente de receio, ameaças, desconfianças, insatisfação, não cooperação e sem comunicação. O controlo é realizado a nível superior.
- Paternalista – A maior parte das decisões são tomadas na direcção, mas ocasionalmente existe alguma delegação de poder. A motivação baseia-se na condescendência, na pouca satisfação, existe pouca cooperação e pouca comunicação, o controlo é efectuado a nível superior, podendo haver sistemas intermédios.
- Consultivo – As decisões são tomadas pela direcção, prevendo-se a participação nos processos, de todos os níveis da organização. A comunicação é descendente, A motivação dos elementos faz-se por meio de sentimento de responsabilidade e por uma razoável satisfação, existindo uma cooperação moderada, havendo um nível de confiança elevado, os aspectos de controlo são delegados aos níveis intermédios.
- Participativo – O processo de tomada de decisão está disseminado por toda a organização, a comunicação realiza-se fundamentalmente num sentido horizontal. A motivação centra-se na implicação, na participação nos processos de definição de objectivos, de métodos e avaliação. Existem relações de confiança, o controlo é exercido por todos os níveis da estrutura

Em suma, percebemos que o clima organizacional é afectado por diferentes variáveis: comportamentais (individuais e grupais); estruturais; e de processo; e tem efeito: nos resultados individuais dos elementos da organização; nos resultados de grupo e nos resultados organizacionais (Brunet, 1992).

### 1.2.2. Cultura Organizacional

Por outro lado, sabe-se que toda a organização tem a sua cultura própria. Cultura organizacional é:

**“um padrão de pressupostos básicos, inventados ou desenvolvidos por um grupo ao aprender a lidar com a problemas de adaptação externa ou de integração interna, que funcionaram o suficiente para serem considerados válidos, isto é referentes seguros para o que é aceitável pensar, perceber, sentir, fazer, em relação a tais problemas.”**

(Schein, 1985: (s.p.))

Sabe-se que a cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas.

A cultura organizacional possui várias funções no interior de uma organização, tais como: (cf. M. Thevenet, 1984: 10 cit. in Bertrand e Guillemet, 1994: 124/125)

- Mobilizar as energias e focalizá-las sobre alguns objectivos importantes.
- Canalizar os comportamentos à volta de um certo número de normas de acções.
- Abrandar ou acelerar a mudança.
- Encorajar a lealdade perante a organização.
- Cimentar o grupo.
- Facilitar o trabalho através de orientações claras.
- Estabelecer um consenso.
- Avaliar a realização geral da organização.
- Facilitação da adaptação ao meio assim como à integração interna.

Nas organizações é possível classificar o tipo de cultura existente de acordo com alguns critérios. Neste relatório é apresentado o modelo de Charles Handy (cit. in Bilhim, 1996: 173/174).

O modelo de Handy possui como critérios para a definição do tipo de cultura, a centralização e a formalização, definindo 4 tipos de cultura.

- ❖ Cultura Apolo, marcada pela elevada centralização e elevada formalização, aqui a organização funciona com base em regras, procedimentos e estruturas que vão garantir a sua eficácia.
- ❖ Cultura Atena, marcada pela baixa centralização e elevada formalização, aqui a organização está voltada para a resolução de problemas, existem objectivos bem demarcados, a gestão é avaliada por resultados e trabalha-se muito em grupos. Este tipo de cultura geralmente apresenta uma curta duração.
- ❖ Cultura Zeus, elevada centralização e baixa formalização, neste tipo de cultura as relações de trabalho existentes na organização, estabelecem-se com base na afinidade e confiança, proporcionando o seu crescimento. Este tipo de cultura é característico das organizações que estão numa fase inicial.
- ❖ Cultura Dionísio, marcada pela baixa centralização e baixa formalização, encontra-se sobretudo em organizações que agrupam profissionais liberais, mas que permanecem profissionalmente separados e distintos, não dependentes uns dos outros. É adequada quando os profissionais têm dificuldade em aceitar uma autoridade.

Em suma, cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com culturas e climas organizacionais próprio. Todo esse conjunto de fenómenos pode ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem melhorias no desempenho das organizações e dos seus membros.

### **1.3.Ambiente Externo**

Se pensarmos em organização, percebe-se que esta actua em determinado ambiente e a sua existência e desenvolvimento dependem da forma como ela se relaciona com os factores presentes nesse ambiente. Assim, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o ambiente em que ela opera. As organizações operam no ambiente externo para obter as informações e os recursos indispensáveis às suas actividades e para gerar os seus produtos ou serviços.

Ao tentar compreender o ambiente, os gestores enfrentam vários problemas, visto que o ambiente “esconde” diversas influências, embora seja importante compreender as futuras influências externas numa organização, tal é extremamente difícil de conseguir.

Algumas das tarefas que o gestor deve desempenhar aquando do estudo do ambiente é avaliá-lo, auditar as influências do ambiente, identificar as forças competitivas, identificar as oportunidades e ameaças e formular as estratégias para o crescimento da organização.

Falar de ambiente externo da organização é referir o conjunto de indivíduos, grupos e organizações que se encontram no meio exterior da organização e que influenciam e são influenciados por ela.

Segundo Donelly, Gibson e Ivancevich (2000: 33-36) o ambiente externo inclui todas as forças vindas de fora que actuam sobre a organização, directas ou indirectas. As primeiras que exercem uma influência imediata são as seguintes:

- ❖ ***Clientes*** são os elementos que compram os produtos ou serviços disponibilizados pela empresa;
- ❖ ***Concorrência*** consiste no conjunto de empresas que comercializam produtos ou serviços idênticos aos da empresa em questão;
- ❖ ***Recursos Humanos*** são os factores humanos disponíveis para desempenhar as tarefas necessárias;
- ❖ ***Fornecedores*** são os elementos que fornecem produtos ou serviços adquiridos pela empresa que posteriormente os transforma no processo produtivo em mercadorias ou serviços finais.

As forças indirectas são aquelas que não influenciam directamente o êxito das actividades da organização, contudo podem influenciar as tomadas de decisão, pois “influenciam o clima no qual a organização opera” (Donelly, Gibson e Ivancevich, 2000: 32). Essas “forças” são as seguintes:

- ❖ ***Económicas*** indicam-nos como os recursos são distribuídos e utilizados no próprio ambiente;
- ❖ ***Sociais*** descrevem-nos as características da sociedade onde a organização está inserida;
- ❖ ***Políticas*** compreendem todos os factores Político-Governamentais;
- ❖ ***Legais*** consistem em toda a legislação em vigor que todos os membros da sociedade devem seguir;
- ❖ ***Tecnológicas*** consistem na aplicação sistemática de conhecimento científico a um novo produto, processo ou serviço.
- ❖ ***Internacionais*** compreendem todas as implicações internacionais das operações organizacionais.

Para determinar quais são as forças do ambiente externo que afectam o desenvolvimento da organização e qual o grau de influência que tem sobre a mesma, é necessário efectuar a análise do ambiente, a fim de determinar se estas são prejudiciais para a organização ou se lhe trazem vantagens.

Em suma as organizações são influenciadas de forma positiva ou negativa em relação a cada uma das forças directas e indirectas, presentes no ambiente externo, o que facilita ou dificulta o seu desempenho no mercado.

A organização pode desenvolver a sua adaptabilidade através do conjunto de informações levantadas para compreender e determinar de forma mais concreta quais os seus objectivos e estratégias, identificando princípios e competências dos concorrentes.

### **1.4. Análise SWOT**

Como vimos anteriormente, o ambiente de uma organização é muito complexo, tornando-se essencial compreender como a organização se comporta em relação às forças do ambiente, que têm influência no seu desempenho e nas tomadas de decisão.

Para avaliar estas influências, recorre-se à utilização de uma ferramenta – que permite perceber quais as características internas da organização e o ambiente externo – a Análise SWOT.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada no diagnóstico e planeamento estratégico das organizações, possibilitando a análise das principais competências e capacidades destas.

De acordo com Kotler (2009: 218):

esta análise “divide-se em duas linhas, a linha SW que descreve os principais pontos fortes e fracos da empresa e do produto e uma lista OT que descreve as principais oportunidades e ameaças. A lista SW descreve factores internos da empresa; a lista OT descreve as forças externa em relação à empresa.”

Esta ferramenta viabiliza então a realização de duas análises complementares, a análise externa – identifica as principais perspectivas de evolução do mercado e do meio envolvente da organização. Nesta análise externa podemos encontrar as duas variáveis<sup>2</sup>:

- Oportunidades – Correspondem a aspectos positivos do meio envolvente, com impacto no desempenho da organização.
- Ameaças – Correspondem a aspectos negativos do meio envolvente, com impacto no desempenho da organização.

Por outro lado encontramos a análise interna da organização – compreende os principais aspectos que diferenciam a organização e os seus bens ou serviços, dos seus concorrentes. Aqui podemos encontrar as seguintes variáveis<sup>3</sup>:

- Pontos Fortes – Vantagens internas da organização e dos seus bens ou serviços, em relação aos principais concorrentes.

---

<sup>2</sup> De acordo com IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) - documento “A análise SWOT” - [www.iapmei-ant-03.php?id=2344](http://www.iapmei-ant-03.php?id=2344)

<sup>3</sup> De acordo com IAPMEI



- Pontos Fracos – Desvantagens internas da organização e dos seus bens ou serviços, em relação aos principais concorrentes.

A elaboração de uma análise SWOT, irá levar a organização a alcançar os seguintes objectivos<sup>4</sup>:

- Efectuar uma síntese das análises internas e externas;
- Identificar quais os elementos chave para a gestão da organização, permitindo estabelecer prioridades de actuação;
- Preparar opções estratégicas - identificando quais os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver, assim como as vantagens e as oportunidades a potenciar e explorar;
- Elaborar a previsão de procura dos seus bens e serviços, em articulação com as condições do mercado e com as capacidades da organização.

A utilização da Análise SWOT, enquanto ferramenta de análise do ambiente da organização, possibilita a avaliação da “posição da organização no seu sector e a procura, de sugestões para as tomadas de decisão e para a elaboração de planos e estratégias.

### 1.5.O Gestor

Toda a organização possui órgãos de gestão, cujos titulares são aqueles que designamos por gestores.

Segundo Donelly, Gibson e Ivancevich, 2000: 43-46, existe no interior das organizações três níveis diferentes de gestão:

- Nível Operacional (Gestão de primeiro nível): Esta função encontra-se no centro da organização, e a tarefa de gestão é desenvolver a melhor afectação de recursos que produzam os resultados desejados.
- Nível Técnico (Gestão intermédia): Aqui as tarefas de gestão são, gerir a função operacional; servir de ligação entre os que produzem o bem ou serviço e os que o utilizam. Os gestores deste nível devem garantir que têm os materiais adequados e ver se os bens são vendidos ou os serviços utilizados, a fim de o nível operacional realizar o seu trabalho.
- Nível estratégico (Gestão de topo): As tarefas consistem em garantir que o nível técnico opera dentro dos limites da sociedade; aqui determinam-se os objectivos e a direcção a longo prazo da organização. Neste nível os gestores são responsáveis por tentar influenciar o ambiente da organização, movendo influências, fazendo publicidade.

---

<sup>4</sup> De acordo com IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) - documento “A análise SWOT” - [www.iapmei-ant-03.php?id=2344](http://www.iapmei-ant-03.php?id=2344)

É habitualmente referido que os gestores planificam, organizam, coordenam e controlam o trabalho de outros membros da organização. E que os gestores são responsáveis pelas tomadas de decisão existentes na organização, sendo que alguns deles têm também responsabilidades ao nível da representação da organização nas suas relações com o exterior, estabelecendo relações negociais com todas as entidades, que intervêm, que cooperam, que concorrem no sector em que a organização produz ou oferece o seu serviço. **Mas o que faz realmente um gestor?**

### 1.5.1.Mitos do Trabalho do Gestor

Segundo Mintzberg (1999b: 13) “o executivo é a pessoa encarregada da organização ou de uma de suas subunidades”, no entanto este defende que é difícil definir o trabalho do gestor.

Segundo os estudos de Mintzberg, neste relatório são apresentados, o que ele designa por *mitos e realidades sobre o trabalho do gestor*.

Para Mintzberg existem 4 mitos sobre o trabalho do gestor:

*O 1º Mito defende que o gestor é um planeador sistemático e reflexivo. (pp. 2-3)*

No entanto o que se constatou na **realidade** foi que :

- *Os gestores trabalham num ritmo inexorável;*
- *As actividades que desempenham caracterizam-se pela brevidade, variedade e descontinuidade;*
- *Os gestores estão firmemente orientados para a acção, não apresentando inclinações para actividades de reflexão.*

*O 2.º Mito afirma que o verdadeiro gestor não executa tarefas de rotina. (p.4)*

Na realidade constatou-se que:

- *O gestor ocupa-se com excepções;*
- *Executa uma série de deveres rotineiros, incluindo rituais e cerimónias;*
- *Realiza negociações e processamento de pequenas informações que ligam a organização ao seu ambiente.*

*O 3.º Mito defende que os principais gestores necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais.*

(ou seja o gestor deve receber todas as informações importantes de um gigantesco e complexo sistema de informações gerenciais.) (pp.5-6)

Na realidade constatou-se que:

- *Os gestores possuem quatro fontes de acesso às informações: documentos, telefonemas, reuniões e inspecções de observação;*
- *Os gestores utilizam sobretudo os telefonemas e as reuniões programadas ou não, como fonte primordial de obtenção de informação;*
- *O gestor agrega toda a informação.*

*O 4.º Mito diz que a administração é, ou pelo menos se está a transformar rapidamente, em ciência e profissão. Sob qualquer definição de ciência e profissão, tal afirmação é falsa. (p.7)*

Na realidade constatou-se que:

- *Os programas dos gestores para desempenhar as suas tarefas como, organizar o tempo, processar informações, tomar decisões, permanecem nas suas mentes.*

### 1.5.2.Papéis do Gestor

Partindo da discussão dos mitos e das realidades, Mintzberg (1999b) mostra que os gestores desempenham diferentes papéis – isto é, (definição de papel) no interior das organizações. Ele agrupa-os em 3 conjuntos.

Os **Papéis Interpessoais**, que focam as relações interpessoais resultam da autoridade formal, compreendem:

- ✓ *Papel de representação:* Devido à sua posição de chefe de uma unidade organizacional, o gestor precisa de desempenhar algumas obrigações de natureza cerimonial.
- Estas são importantes para o funcionamento de uma organização e não podem ser ignoradas.

- ✓ *Papel de Liderança:* O Gestor precisa de “dirigir e coordenar as actividades dos subordinados da organização, ou seja criar o quadro de pessoal, motivar os trabalhadores, fornecer formação, procurar conciliar as necessidades dos trabalhadores com os objectivos da organização, mas também controlar, de forma a garantir que as coisas estão a decorrer como planeado.” (Donelly, Gibson e Ivancevich, 2000:48)
- ✓ *Papel de Ligação:* Os “gestores envolvem-se em relações interpessoais fora da sua área de comando”. O gestor estabelece “contactos dentro e fora da organização”. No interior da organização interage com outros gestores e pessoas, no exterior da organização “deve manter boas relações com os gestores que enviam trabalho para a unidade” e com os que recebem trabalho da unidade. O papel de ligação destina-se a estabelecer o sistema de informações externas do próprio executivo. (op. cit.: 48)

Os **Papéis Informacionais**, colocam o gestor no palco da recepção e do envio de informação. Um dos seus trabalhos fundamentais é a comunicação. Através dos papéis interpessoais o gestor constrói uma rede de contactos.

São os seguintes os papéis deste tipo:

- ✓ *Papel de Acompanhamento:* O gestor examina o ambiente com o intuito de “reunir informações sobre mudanças, oportunidades e problemas que possam afectar a unidade”. (op. cit.: 49)
- ✓ *Papel de divulgação:* O gestor “fornece informações privilegiadas” aos trabalhadores da organização, que normalmente pudessem não a ter ou não fossem capazes de a obter. (op. cit.: 49)
- ✓ *Papel de porta-voz:* O gestor representa a organização “junto de outras pessoas”. Esta representação pode ser interna ou externa. (op. cit.: 50)

Os **Papéis Decisionais**, representam o que habitualmente são consideradas as tarefas mais importantes do gestor, como o responsável pelas decisões:

- ✓ *Papel de iniciativa:* O gestor “procura continuamente novas ideias ou novos métodos para melhorar o desempenho da organização.” (op. cit.: 50)
- ✓ *Papel de solução de problemas:* “Os gestores tomam decisões ou praticam acções correctivas em resposta a pressões que estão fora do seu controlo”. As decisões devem ser tomadas rapidamente, o “objectivo imediato é provocar estabilidade”. (op. cit.: 50)
- ✓ *Papel de afectação de recursos:* O gestor decide quem fica com que recursos, desde materiais a humanos. O gestor deve afectar os recursos escassos a inúmeros fins possíveis.
- ✓ *Papel de negociação:* O gestor negocia “com outros departamentos e pessoas no sentido de obterem vantagens para a sua organização. As negociações podem ser sobre trabalho, desempenho, objectivos, recursos” entre outros. (op. cit.: 50)

Para Mintzberg (1999: 20-26) todos os gestores desempenham estes três tipos de papéis, que se encontram ligados sendo que o gestor só a partir dos papéis interpessoais é capaz de obter informação para desempenhar os papéis informacionais, e são estes papéis que vão permitir ao gestor desempenhar os papéis decisoriais.

No entanto o tempo despendido em cada um deles pode variar de acordo com as características da organização e do próprio gestor.

A partir da observação do gestor é possível identificar quais os papéis por ele desempenhados, qual o tempo despendido em cada um e perceber qual é o trabalho do gestor.

## **2. CAPÍTULO II – O CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO ESTÁGIO**

Neste capítulo procuramos apresentar a caracterização da organização onde decorreu o estágio: constituição; estrutura organizacional; missão; valores; objectivos; serviços prestados, dando ênfase às forças directas e indirectas do, ambiente externo da organização, que influenciam a sua actividade e o seu desempenho. Tendo em conta que, devido à dimensão da organização, e a gestora se encontrar no centro de todas as acções de organização, neste capítulo procedemos à análise do trabalho desenvolvido por esta, verificando quais as tarefas que desenvolve, como organiza o seu trabalho. A partir da análise do trabalho da gestora, procuramos identificar quais os papéis que esta realiza, e a quais atribui maior relevância, de modo a contribuir para a percepção de como se desenvolve todo o trabalho no interior da organização. Neste capítulo apresenta-se, por fim, uma breve análise SWOT da organização, demonstrando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que existem na e para a organização, possibilitando a identificação de alguns problemas ou obstáculos no seu interior, permitindo a identificação do tema central e servindo de justificação do mesmo.

Antes de avançarmos para a caracterização da organização e do trabalho da gestora apresentamos a orientação metodológica e os procedimentos que adoptamos para a sua concretização.

### **2.1. Metodologia do Estudo para a Caracterização da *Gere Escolas***

Como referimos já, para a caracterização da organização onde foi elaborado o estágio, sentimos a necessidade de recorrer a algumas estratégias de investigação, para conhecermos o trabalho que esta desenvolve e como interage com o seu ambiente externo. E, na medida em que esta organização se caracteriza por ter uma estrutura simples, onde a gestora tem um papel determinante na organização e realização do trabalho, tivemos necessidade de conhecer melhor o trabalho da gestora, bem como os papéis que desenvolve no seu interior.

Assim, esta caracterização baseia-se num estudo naturalista - “investigação de situações concretas existentes e identificáveis pelo investigador, sem intervenção, em termos de manipulação, física e deliberada de quaisquer variáveis” (Afonso, 2005: 43) -

de carácter descritivo - “procede-se a uma narrativa ou descrição de factos, situações, processos ou fenómenos que ocorrem perante o investigador, quer tenham sido directamente observados por ele, quer tenham sido identificados e caracterizados através de material empírico relevante” (Afonso, 2005: 43) - pois aqui o investigador centra-se em processos que ocorrem no presente e ao qual tem acesso. Assim a nossa preocupação consiste na descrição e explicação do que acontece no interior da organização e na sua interacção com o seu meio envolvente.

### 2.1.1. Técnicas de recolha de dados

No estudo realizado, utilizamos três técnicas de recolha de dados diferentes, a pesquisa documental, a entrevista e a observação.

Para a obtenção de informações relativamente à origem da organização *GE*, da sua missão, visão e valores, bem como dos serviços que esta presta, recorreremos à pesquisa documental. Esta consiste na “utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados” (Afonso, 2005: 88). Os documentos que foram consultados e analisados, pertencem à categoria da “documentação privada, ou seja de acesso mais restrito, pois constituem os arquivos da empresa” (Afonso, 2005: 90). A juntar aos arquivos da empresa, foram consultados também *sites* de internet, como o *site* institucional da mesma e alguns artigos de imprensa.

Por outro lado, recorreremos à técnica da entrevista para a obtenção de informações relativamente à interacção da empresa *GE* com o seu meio envolvente, de forma a conhecer quais as forças externas do ambiente externo que têm uma maior influência no seu desempenho.

No nosso estudo, utilizamos a técnica de entrevista semiestruturada, na qual o diálogo “entre entrevistador e entrevistado desenvolve-se à volta de temas ou grandes questões mais específicas, organizadoras do discurso” (Afonso, 2005: 98), e é conduzido a partir de um guião. O guião da entrevista elaborado, teve como destinatário a gestora da *Gere Escolas*, tendo como finalidade, propiciar um espaço onde a gestora da organização pudesse explicitar quais as forças que mais afectam o desenvolvimento da organização e como esta as encara e que reflectisse sobre como essas forças influenciam o seu trabalho enquanto gestora. Este guião da entrevista encontra-se organizado em blocos, objectivos específicos, questões e observações. De modo a obter as informações mais relevantes, constam do guião da entrevista os seguintes blocos:

legitimação da entrevista; organização; afectação de recursos humanos; clientes; fornecedores; concorrentes; forças indirectas e fecho de entrevista (Ver anexo 1.1 e 1.2). No decorrer da entrevista, tentamos colocar a entrevistada à vontade para exprimir as suas opiniões, mantendo a entrevistadora um comportamento que demonstrasse distanciamento em relação à organização em estudo, de modo a não apresentar nenhum constrangimento.

Para compreendermos como se organiza o trabalho no interior da empresa *GE*, vimos a necessidade de compreender qual o trabalho que a gestora aí desempenha e quais os papéis que desenvolve. Para tal optamos pela utilização da técnica da observação. A observação permite a “recolha de dados útil e fidedigna, (...) a informação não é condicionada pelas opiniões e pontos de vista dos sujeitos” (Afonso, 2005: 91). Existem diferentes tipos de observação, no nosso caso realizamos uma observação não estruturada, pois como afirma Afonso, (2005:92) esta é utilizada quando o “investigador pretende descrever e compreender o modo como as pessoas vivem, trabalham e se relacionam” – no nosso caso o trabalho do gestor - sendo que esta observação implica que o investigador se encontre inserido na situação em concreto. Foram realizadas cerca de 10 observações do dia-a-dia da gestora – visto que a estagiária só se mantinha na organização da parte da manhã – todas as observações correspondem a 4 horas do período da manhã.

Para a realização destas observações criou-se um cronograma de observações:

**Quadro 1 -Cronograma Observações Trabalho do Gestor**

Novembro		Dezembro		Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio	
Dias	Enfoque da Observação	Dias	Enfoque da Observação	Dias	Enfoque da Observação	Dias	Enfoque da Observação	Dias	Enfoque da Observação	Dias	Enfoque da Observação	Dias	Enfoque da Observação
19 (e)	Ob. R Ob. AD	9 (d)	Ob. AD	5 (c)	Ob. AD	9 (c)	Ob. R Ob. AD	2 (c)	Ob. R Ob. AD	28 (d)	Ob. AD	10 (b)	Ob. R Ob. AD
25 (d)	Ob. R Ob. AD	–	–	7 (e)	Ob. V	–	–	–	–	–	–	17 (b)	Ob. R Ob. AD

(legenda: (b) – terça-feira; (c) – quarta-feira; (d) – quinta-feira; (e) – sexta-feira.)

**Legenda:**

**Ob. AD** – Observação Acompanhamento Diário

**Ob. R** – Observação Reunião

**Ob. V** – Observação Visita a Cliente



A escolha dos dias a observar foi casual, dependendo da quantidade de trabalho que a investigadora tinha para realizar, e que pudesse impossibilitar a observação mais atenta do trabalho da gestora. No decorrer das observações foram produzidas “notas de campo” manuscritas, que continham informações acerca do período em que decorreu a observação, quem eram os intervenientes, o relato das observações e algumas interpretações ou questões que a investigadora colocou.

No fim da obtenção de dados, efectuamos a análise dos mesmos. Após a transcrição da entrevista procedemos a uma análise qualitativa das informações recolhidas, através da definição de um conjunto de dimensões, categorias e subcategorias, que nos permitiram realizar a análise de conteúdo – “conjunto de técnicas de análise de comunicações que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.” (Bardin, 1979: 37) – de modo a sistematizar a informação e a eleger os dados mais pertinentes. (Ver anexos 1.3 e 1.4)

De seguida apresentamos uma tabela, onde listamos as dimensões, categorias e subcategorias criadas:

**Tabela 1 – Categorização análise de conteúdo**

Dimensões	Categorias	Subcategorias
1ª Empresa	1. Organização	1.1 Crescimento da Empresa
	2. Ambiente da Organização	1.2 Conhecimento sobre problemas
2ª Influência das Forças Ambientais Externa	1. Intervenientes	2.1 Influência de factores ambientais
		1.1 Recursos Humanos
		1.1.1 Conhecimento dos membros
		1.1.2 Terceirização
		1.2 Clientes
		1.2.1 Caracterização dos Clientes
		1.3 Fornecedores
		1.3.1 Caracterização dos Fornecedores
		1.3.2 Razões
		1.4 Concorrentes
		1.4.1 Conhecimento dos seus concorrentes

		2.1 Recursos Humanos 2.1.1 Desenvolvimento da Empresa 2.1.2 Relação Gestora- Recursos Humanos
		2.2 Clientes 2.2.1 Satisfação 2.2.2 Mudanças
		2.3 Fornecedores 2.3.1 Dificuldades/Obstáculos 2.3.2 Relações Empresa-Fornecedores
		2.4 Concorrentes 2.4.1 Estratégias de Análise 2.4.2 Conhecimento da Capacidade dos concorrentes 2.4.3 Diferencial da Empresa
		2.5 Forças Indirectas 2.5.1 Conhecimento das Forças Indirectas 2.5.2 Dificuldades/Obstáculos
	2. Influência no desenvolvimento da Empresa	

A partir das notas de campo - recolhidas através da observação - foram criadas matrizes de categorização, correspondentes a cada observação efectuada, de modo a sistematizar a informação e a seleccionar os dados que nos permitiam compreender como se procede o trabalho da gestora na empresa e quais os papéis que esta desempenha. Estas matrizes encontram-se subdivididas nos seguintes tópicos: assunto; intervenientes; acção desenvolvida; código da acção desenvolvida; e duração da acção. (Ver anexos 1.10 a 1.29). Apesar da informação recolhida ser de carácter qualitativo, foi “possível e necessário efectuar a transposição de informação qualitativa para um formato quantitativo” (Afonso, 2005: 114), de modo a poder tratar os dados recolhidos, através da criação de gráficos e tabelas. (Ver anexos 1.30 e 1.31)

## 2.2. Gere Escolas

A *Gere Escolas* é uma organização do sector privado que tem como actividade principal a criação, implementação, gestão e manutenção de Estabelecimentos de Ensino, nomeadamente creches, jardins-de-infância, 1º ciclo, assim como de outras soluções lúdico-pedagógicas. A empresa é recente, mas encontra-se em expansão e crescimento.

### 2.2.1. Origem e primeiros passos da Organização

A *Gere Escolas* – abreviadamente designada por *GE* - foi fundada em 2009, por duas licenciadas na área da Gestão e da Psicologia. A ideia de criar esta empresa surgiu como resposta à necessidade de apoio especializado que as suas fundadoras encontraram junto das Directoras de creches. Estas tinham dificuldade em se responsabilizarem e darem respostas a todos os conteúdos do funcionamento na organização, para além de outras actividades que desempenhavam. Assim as duas licenciadas decidiram criar uma Empresa que apoiasse a gestão de escolas ou outros centros educativos de pequena e média dimensão e muitas das vezes geridas pelos seus próprios proprietários.

O facto de existirem muitas pessoas que, mesmo desconhecendo a área, têm como objectivo investir nesta, levou-as, após os primeiros 6 meses de trabalho da organização, a ampliar a missão da *GE* para o apoio na criação de Equipamentos Escolares.

Apesar de ser muito recente, a empresa tem vindo a apresentar algumas mudanças. Acrescentaram uma área de negócio, a qual designam de “Cuidados Infantis”. Esta área consiste na criação de estruturas de apoio “à vida familiar”: quer através de criação de “Kids Places” em hotéis; quer em actividades de “fim-de-semana em família”; quer em actividades para crianças em casamentos e baptizados.

Com estes serviços a *GE* procura novos “nichos” de mercado, tentando expandir o seu negócio e adquirindo mais clientes e potenciais clientes.

### 2.2.2. Missão/Visão/ Valores e Objectivos Declarados

Para que o propósito da *GE* seja consistente e constante ao longo do tempo, esta apresenta um conjunto de valores a seguir dentro da empresa. Assim, a *GE* tem por Missão obter as melhores soluções educativas que lhe permitam criar estabelecimentos de ensino de qualidade e mais eficazes. A *GE* aposta na inovação, na compreensão e acompanhamento das necessidades dos seus clientes e no relacionamento com os “parceiros”<sup>5</sup> da empresa. Tendo em vista, disponibilizar os seus serviços, por todo o lado, apoiando o desenvolvimento da sociedade.

---

<sup>5</sup> “Parceiros” – Serão designados como fornecedores de serviços.

A *GE* apresenta como premissa o “Queremos fazer a diferença”.

De modo a provocar o empenho na missão anteriormente descrita, a *GE* apresenta aspirações para o futuro, através da sua Visão. Segundo os textos que apresentam publicamente, a *GE* encontra-se empenhada em disponibilizar serviços educativos de qualidade em toda a parte; pretende proporcionar aos seus clientes e possíveis clientes os melhores serviços, promovendo a responsabilidade social de cada um. A *Gere Escolas* apresenta como objectivo desenvolver um processo inovador e eficaz, que lhe permita criar um novo nicho de mercado e melhorar o sistema de educação, tornando a *Gere Escolas* uma empresa líder no sector da prestação de serviços na área educacional.

Para alcançar estes objectivos a *GE* rege-se pelos seguintes valores:

- ❖ Lealdade em relação a todos os parceiros.
- ❖ Trabalho de equipa que permite uma maior eficácia individual e colectiva.
- ❖ Ambição de estar entre aqueles que fazem mover o mundo.
- ❖ Criatividade para antecipar as mudanças do mundo que os rodeia.
- ❖ Realismo para aproveitar as coisas como elas são e reagir eficazmente.
- ❖ Exigência para que todos estejam ao serviço dos clientes.
- ❖ Comprometimento com os clientes.
- ❖ Qualidade dos serviços prestados.

Fonte: (Relatórios privados da *Gere Escolas*)

### 2.2.3. Objectivos

O objectivo primordial da *Gere Escolas* é fornecer uma rede de serviços especializados para instituições educativas, abrangendo variadas áreas, desde o momento da concepção da instituição, até ao apoio facultado aos educadores e ao gestor escolar no exercício de algumas das funções que estes desempenham.

Para alcançar este objectivo a *GE* estabeleceu alguns objectivos estratégicos, como:

- ❖ Acompanhar o projecto do cliente desde a 1ª ideia até ao último detalhe.
- ❖ Incentivar a expansão do negócio do cliente.
- ❖ Fornecer algumas competências aos seus clientes, como Know-how.
- ❖ Promover o aumento da rentabilidade do projecto do cliente.
- ❖ Facultar um maior apoio nas actividades de gestão.

- ❖ Promover maior segurança em relação aos projectos que o cliente se encontra a desenvolver.
- ❖ Difundir sentimentos de confiança e motivação nos clientes da empresa e nos seus projectos.
- ❖ Garantir a confidencialidade perante os seus clientes.

Fonte: (Site institucional da *Gere Escolas* e relatórios privados)

#### 2.2.4. Serviços

A *Gere Escolas* apresenta uma dimensão reduzida, sendo que o seu universo de trabalhadores ainda não é muito elevado, contudo a empresa oferece os seus serviços em 9 áreas. Representamo-las no Quadro 2:

**Quadro 2 – Áreas Serviços *Gere Escolas***

Designação	Descrição
<b><i>Design do Projecto</i></b>	<p>Disponibiliza profissionais desta área que:</p> <p>Efectuam o levantamento de necessidades em termos do parque escolar e da localidade onde a organização cliente se situa ou onde pretende criar um novo espaço.</p> <p>Diagnosticam quais os recursos necessários e existentes.</p> <p>Apresentam um plano que corresponda às necessidades encontradas a fim de as colmatar.</p>
<b>Contabilidade e Gestão</b>	<p>Disponibiliza profissionais desta área que:</p> <p>Realizam lançamentos contabilísticos; conciliação bancária; envio de declarações electrónicas para finanças e Segurança Social; facturação; emissão de avisos de pagamento; emissão de recibos; declarações anuais; imobilizado; amortizações; integração dos salários na contabilidade; elaboração de orçamentos, digitalização e arquivamento de documentos.</p> <p>Realizam ainda o acompanhamento e análise da rendibilidade obtida, bem como o enquadramento de programas de apoio e incentivos para a Empresa que contrata os serviços da <i>Gere Escolas</i>.</p>
<b>Recursos Humanos e Recrutamento</b>	<p>Disponibiliza profissionais desta área que:</p> <p>Intervêm em processamento de salários; controle de presenças; elaboração de mapas de férias; recrutamento e selecção de candidatos com o apoio de psicólogas; avaliação de desempenho; elaboração de manual de normas e procedimentos; mediação e resolução de conflitos bem como na análise de</p>

	funções/ responsabilidades e respectivas descrições.
<b>Psicologia, Formação e Workshops</b>	<p>Disponibiliza profissionais desta área que:</p> <p>Fazem o acompanhamento de crianças, pais e colaboradores das escolas, através da realização de avaliações periódicas e respectivos relatórios.</p> <p>Coadjuva no processo de recrutamento e selecção, tal como nas avaliações de desempenho e formações na área educativa e pedagógica.</p> <p>Realizam formações nas seguintes áreas: gestão de stress; higiene e segurança no trabalho; primeiros socorros; riscos de incêndio; utilização de extintores e simulacros; gestão da poupança; civismo e boas maneiras; competências parentais; e formação contínua das equipas das organizações que contratam os serviços da <i>Gere Escolas</i>, na área pedagógica.</p>
<b>Apoio Jurídico e Administrativo</b>	<p>Disponibiliza profissionais desta área que:</p> <p>Elaboram os contratos de trabalho; mediação de conflitos laborais; resposta a questões jurídicas e económicas; processos de licenciamento e obtenção de alvarás; constituição de empresas.</p> <p>Produzem planos pedagógicos; obtém orçamentos; faz a adaptação e decoração de espaços; cria as plantas de arquitectura;</p> <p>Acompanham na criação de infra-estruturas de raiz.</p>
<b>Marketing, Comunicação e Imagem</b>	<p>Disponibiliza profissionais desta área que:</p> <p>Criam páginas web; logótipos; cartões; flyers; estampagens; encadernações; fotocópias; letreiros; decoração de viaturas.</p> <p>Propõem a elaboração de um plano de <i>Marketing</i>.</p>
<b>Cuidados Infantis<sup>6</sup></b>	<p>Disponibiliza profissionais de confiança para: acompanhar pontualmente grupos de crianças; assegurar períodos de prolongamento de horários em escolas públicas, tal como períodos de férias escolares.</p> <p>O Kids Club é um serviço de acolhimento de crianças em locais específicos: centros comerciais, hotéis, empresas e eventos.</p> <p>Disponibiliza técnicos com formação e experiência; materiais e actividades pedagógicas planeadas.</p> <p>São colocados ao dispor dos alunos da Creche, Jardim-de-infância, Escola ou Centro de Actividades de Tempos Livres, professores que leccionam as</p>

<sup>6</sup> Actividades extracurriculares; Kids Club; Babysitting; ATL; Colónias de férias.

	<p>seguintes temáticas: música, dança, ballet, ginástica, informática, ténis, karaté, inglês, espanhol, artes plásticas e teatro.</p> <p>Promovem colónias de Férias e fins-de-semana eco-pedagógicos.</p>
<b>Informática e Assistência Técnica</b>	<p>A GE,</p> <p>dispõe de especialistas nas áreas de programação, hardware e assistência técnica que se deslocam ao estabelecimento que a contratou.</p>
<b>Serviços Básicos (Domésticos)</b>	<p>A GE,</p> <p>disponibiliza profissionais das áreas de limpeza, engomadoria, catering e manutenção do equipamento, que se deslocam às organizações clientes.</p>

Fonte: (Site institucional da *Gere Escolas* e relatórios privados)

Como se pode perceber a maioria destes serviços são disponibilizados pelos “parceiros” – isto é os fornecedores - da *Gere Escolas*, pois esta recorre a serviços de *outsourcing*, tema a desenvolver adiante (Ambiente Externo da *Gere Escolas*).

### 2.3. Analisando a Organização *Gere Escolas*

A *Gere Escolas* é uma organização que produz serviços e realiza actividades que são do interesse de outros, como por exemplo os seus clientes, os seus parceiros que são afectados pelo trabalho desempenhado. Daí a afirmação de que as organizações devem ser capazes de produzir bens ou serviços, fazendo-o melhor que outros. Pois estes encontram-se ao escrutínio de terceiros, como clientes, trabalhadores, ou até entidades afectadas positiva ou negativamente pelo trabalho da organização.

A *Gere Escolas* é considerada uma microempresa, na medida em que apresenta uma dimensão reduzida, em relação ao número de trabalhadores da organização. No entanto, aqui existe uma divisão do trabalho e de tarefas pelos trabalhadores da empresa, sendo a gestora quem efectua a monitorização das mesmas.

Estas características indicam-nos que a estrutura organizacional da *Gere Escolas* é pouco elaborada e apresenta baixa complexidade e alguma centralização, apesar de reduzida.

A *Gere Escolas* é uma organização onde a tecnoestrutura é inexistente e onde existe pouco apoio logístico, sendo que a divisão do trabalho existente, é imprecisa. (ver

Mintzberg, 1980: 331). Na *Gere Escolas* o mecanismo de coordenação existente é a supervisão directa, ou seja, todas as decisões importantes são realizadas pela gestora da organização, que constitui o seu vértice estratégico, podendo este ser considerado o elemento mais importante da sua estrutura. Nesta organização podemos encontrar uma liderança forte, onde a formulação de estratégias é da responsabilidade da gestora, sendo estas estratégias muitas vezes intuitivas e derivadas da personalidade e das convicções da gestora (Mintzberg, et al., 2003b: 90). O facto de o poder se encontrar centralizado no vértice estratégico – na pessoa da gestora - permite que as respostas aos problemas e às necessidades da organização sejam rápidas. No entanto a tomada de decisão na *GE* é bastante flexível, englobando os elementos do centro operacional. Na *Gere Escolas* podemos encontrar o que Mintzberg (1980: 331) designa por estrutura orgânica, isto é, uma organização onde a gestora deseja estar envolvida e informada de todas as actividades da organização (Burton e Obel, 1998: 328-329), e onde o relacionamento entre a gestora e os seus colaboradores é de natureza informal, havendo uma ideia de confiança mútua. Enfim, trata-se de uma **estrutura simples**.

A *Gere Escolas*, enquanto organização, encontra, no seu interior e no seu exterior, diferentes forças, que influenciam o seu desenvolvimento e a sua actividade. Deste modo tem de lidar com o ambiente interno e o ambiente externo existentes no meio em que se encontra.

De forma a caracterizar a empresa *Gere Escolas*, não foi elaborado um estudo sobre o clima organizacional da mesma. Tendo em conta as características estruturais da empresa o seu ambiente interno não é muito complexo.<sup>7</sup> Atendendo à dimensão da *GE* e ao facto de que esta depende muito de forças externas que lhe estão associadas, para a caracterizar e perceber como esta funciona, vamos dar um maior destaque ao ambiente externo da organização, estudando os factores que o constituem.

---

<sup>7</sup> Há vários aspectos que habitualmente são considerados quando pretendemos estudar o clima organizacional: a comunicação, ou seja a forma como a informação é transmitida entre os diferentes membros da organização; a formação; as condições de trabalho; a motivação/reconhecimento/valorização; o estilo da liderança; os salários/benefícios; o ambiente físico da organização, infra-estruturas; a carreira e perspectivas de trabalho; a segurança do trabalho; o relacionamento, ou seja se existe colaboração, apoio e respeito entre os todos os membros; a imagem, isto é, se os membros da empresa se identificam com os valores da mesma e sentem orgulho em pertencer à empresa; a gestão e a qualidade/produtividade. Como a empresa *Gere Escolas* é composta por apenas três pessoas, incluindo a gestora e a estagiária, preferimos aprofundar a matéria através de uma inquirição sistemática, na medida em que os resultados que daí poderiam advir seriam poucos e até porventura “enganadores”.



### 2.3.1. Ambiente Externo da *Gere Escolas*

Para compreender o ambiente externo da *Gere Escolas* baseamo-nos nas categorias estabelecidas por Donelly, Gibson e Ivancevich, (2000), que se encontram apresentadas no capítulo anterior.

Aqui o ambiente externo é entendido como o conjunto de diferentes forças que vêm de fora da organização e que actuam sobre esta, influenciando a sua estrutura, os seus processos e o seu desempenho. Recordando, o ambiente externo é constituído por dois tipos de forças, as forças directas e as forças indirectas. As forças directas exercem uma “influência directa e imediata na organização”, as forças indirectas, que são imprevisíveis “exercem também”, um efeito significativo no desempenho e no bem-estar da organização” (Donelly, Gibson e Ivancevich, (2000: 32).

De seguida apresentamos um conjunto de quadros onde se encontram presentes as forças constituintes do ambiente externo da Empresa, baseados na consulta documental e corroboradas com algumas afirmações da gestora, fornecidas através da entrevista<sup>8</sup>, que nos permitiram compreender quais as forças que mais influenciam a empresa.

**Quadro 3 – Conjunto de quadros que apresentam as Forças Externas, Directas e Indirectas, da *GE***  
***Forças Directas***

**Clientes – “Quem são?”**

- “Clientes Individuais”
  - Jovens até aos 35 anos
  - Pretendem criar o seu próprio emprego
  - Sem experiência na área da educação;
  - Possuem bons rendimentos;
  - Interesse na área educacional;
- “Organizações”
  - Colégios ou IPSS
  - Directores com cerca de 40 anos
  - Empresas socialmente responsáveis.
  - Hotéis.

<sup>8</sup> O método utilizado na recolha de dados, acerca das principais forças que influenciam o ambiente externo da *Gere Escolas*, foi a entrevista semi-directiva, aplicada à gestora da empresa. Os procedimentos associados ao uso deste método são apresentados no início do capítulo II. Ver anexos 1.1 a 1.4. Ao longo deste texto referir-nos-emos a esta fonte da forma seguinte: EI, seguido do número de página da entrevista em anexo.

Os clientes da *Gere Escolas* podem agrupar-se em clientes individuais e organizações, estes diferem no serviço que a empresa lhes presta, visto que os primeiros pretendem criar o seu negócio de raiz, enquanto os segundos procuram serviços ao nível da gestão e organização. Esta componente do ambiente é valorizada pela gestão da *GE*: A (...) visão é adaptarmo-nos às necessidades dos nossos clientes pois eles são a razão da existência desta empresa de prestação de serviços” (...) a “forças vital da organização” (EI, p.27). Sobre os seus clientes actuais a *GE* não realiza uma pesquisa de clientes actuais e potenciais, realizando apenas uma pesquisa de “ (...) como está o mercado, quem nos pode vir a procurar” (EI, p.25). Quanto à satisfação dos clientes, existe uma percepção que o feedback é positivo, contudo não existem estudos em concreto.

**Concorrentes – “Quem são?”**

- Concorrentes Directos
- Não existe nenhuma empresa com o conceito *Gere Escolas*.
- Concorrentes Indirectos
- Os *franchisings* que assimilam parte dos clientes que podiam apostar nos serviços *GE*.

Em relação à concorrência a empresa não realiza “análise de concorrência”, pois não possui processos definidos que lhe permitam fazê-la. Contudo são utilizadas algumas “estratégias” que permitem analisar a concorrência, tais como:

- A participação em “formações onde a concorrência apresenta os seus serviços e produtos” (EI, p.39).
- O acompanhamento através dos media.

A *GE* recorre também a diversas fontes de informação, como os clientes e os fornecedores, a fim de avaliar os pontos fortes e fracos dos concorrentes, de modo a “melhorar a (...) forma de estar no mercado.” (EI, p.42)

A *Gere Escolas* diferencia-se dos seus concorrentes, pois procura criar um produto diferenciado para cada cliente, ou seja “à medida do seu cliente”, (EI, p.44) enquanto os últimos criam “o produto à sua imagem.” (EI, p.44).

**Recursos Humanos – “Quem são?”**

- Internos
- Gestora Para nós o outsourcing tem a designação de parceria.”
- Colaboradora
- Possuem formação universitária e secundária respectivamente.
- Idades compreendidas entre os 27 e os 36 anos.

**Recursos Humanos – “Quem são?”**

- Terceirização
- Recorre a empresas externas que prestam os seus serviços à empresa.
- “Para nós o outsourcing tem a designação de parceria.” (EI, p.15)
- “ (...) todos os nossos parceiros são parte integrante da empresa.” (EI, p.18)

**Fornecedores – “Quem são?”**

- Empresa de arquitectura.
- Empresa de apoio jurídico.
- Gabinete de contabilidade.
- Gabinete de psicologia.
- Empresa de informática de software e hardware.
- Apenas possui um único fornecedor para cada produto.

Aqui podemos verificar que os recursos humanos internos da organização são escassos, pois esta aposta em serviços de *outsourcing*. Neste contexto, a gestora acredita na criação de “ (...) parcerias com especialistas das diversas áreas reduzindo assim os (...) custos fixos” (EI, p.10) e “ (...) garantindo que cada um dos envolvidos possui experiência no campo onde actua (...)”(EI, p.10)

Percebemos que a empresa encara, as empresas que lhe prestam serviços, como recursos humanos e em simultâneo como fornecedores, os quais, segundo o léxico da cultura da empresa, são designados como “parceiros”.

Esta opção de entender os recursos humanos externos ou fornecedores como “parceiros” advém da ideia de que “criar parcerias também é um meio de divulgação da (...) empresa”, (...) e do facto de entender como vantajoso a existência de um “grupo de

peessoas que acreditam no conceito e o divulgam junto dos seus clientes criando novas oportunidades para o grupo.” (EI, p.16)

Em relação aos recursos humanos em específico, percebemos que o reduzido número de funcionários no interior da organização tem influência: na dinâmica da empresa, pois os processos tornam-se mais morosos; na competitividade da mesma, visto que não consegue responder a todos os trabalhos que lhe são solicitados; bem como no trabalho da gestora, obrigando-a a desempenhar tarefas “menos” importantes em detrimento de outras “mais” importantes.

Uma das lacunas da organização está relacionada com os recursos humanos, existe a necessidade de “acrescentar valor aos recursos humanos existentes,” (EI, p.19) e o facto de estes serem escassos, pode ser entendido como uma influência negativa no desenvolvimento da empresa.

Em relação aos fornecedores, a *GE* possui apenas um fornecedor para cada produto, situação que decorre, da maior facilidade do processo de comunicação entre os diferentes intervenientes – “ (...) a comunicação também fica cada vez mais fluida o que reduz o tempo na elaboração de projectos (...) aprendendo a linguagem do outro e vice-versa.” (EI, p.30) - e pela necessidade de integrar os serviços dos fornecedores nos “serviços” que a *GE* oferece aos seus clientes, permitindo uma resposta mais rápida e eficaz às questões levantadas pelos clientes, garantindo a “qualidade dos serviços que prestam.” (EI, p.29)

Para a empresa estes fornecedores trazem credibilidade e coerência na qualidade dos serviços que a *GE* apresenta aos seus clientes, trazendo assim maior eficácia e eficiência para o trabalho que aí se desenvolve.

A *GE* mantém com os seus fornecedores, uma relação de proximidade, onde existe a participação destes nas diversas etapas de qualquer projecto da empresa. Segundo a gestora os fornecedores são consultados durante os projectos, ocorrendo partilha de ideias, havendo “ (...) um bom trabalho de cooperação” (EI, p.17). Sendo que os fornecedores, aqui entendidos como “parceiros”, definem estratégias, dão pareceres no interior da organização em conjunto com a gestora da *GE*, havendo participação e influência no processo de tomada de decisão.

Os fornecedores são vistos como uma força externa que provoca uma influência positiva no desenvolvimento da empresa, não trazendo quaisquer problemas ou obstáculos.

**Forças Indirectas**➤ **Políticas, Legais e Reguladoras**

- Mudanças no Emprego.
- Estabilidade do Governo.
- Processos burocráticos nas Autarquias;

➤ **Económicas**

- Estado da economia no país.
- Défice.
- Desemprego.
- Rendimento das famílias.

➤ **Tecnológica**

- Mudanças tecnológicas constantes (Internet, novos equipamentos)

➤ **Sociais**

- Mobilidade Social.
- Mudanças do estilo de vida.
- Cultura.

No quadro anterior procuramos sistematizar as forças indirectas percebidas pela organização. Existem diversas forças externas indirectas que podem influenciar de forma negativa o desenvolvimento da empresa, contudo algumas dessas forças podem, quando vistas de outra perspectiva, acarretar influências positivas para a *Gere Escolas*.

As mudanças associadas ao emprego e a certas medidas governamentais, tais como – aumento da taxa de desemprego; cortes no apoio à criação do próprio emprego; diminuição dos apoios de financiamento e de crédito - afectam a empresa de forma negativa, pois as pessoas têm menos recursos financeiros para investir. Por exemplo, o aumento das taxas de desemprego podem ser vistas de duas perspectivas - a partir de uma perspectiva positiva, pois as pessoas vão procurar criar o seu próprio emprego, o que pode ser benéfico para a actividade desenvolvida pela *GE*, - ou através de uma perspectiva negativa, por exemplo “com o desemprego os pais vão começar a controlar mais as despesas e a colocar os filhos no ensino público logo o (...) nicho de mercado – estabelecimentos de ensino privados - tende a diminuir.” (EI, p.49)

Os factores económicos são encarados na sua maioria como uma influência indirecta negativa, na actividade da empresa, pois há cada vez mais barreiras ao investimento dado aos clientes que poderão procurar a organização, influenciando as suas tomadas de decisão e como consequência a actividade da *GE*, pois esta requer um

bom capital inicial para que se possa concretizar. Por outro lado o avanço tecnológico é entendido como uma influência positiva no desenvolvimento da empresa, pois facilita algumas etapas importantes durante um projecto – através da comunicação - “ (...) o acesso à internet a partir de qualquer local facilita a (...) capacidade de resposta e aumento da qualidade dos (...) serviços, exemplo internet via telemóvel.” (EI, p.48)

Aqueles que são considerados os principais obstáculos ao desenvolvimento da empresa correspondem - “a dificuldade na obtenção de crédito; falta de ética por parte de alguns clientes que não cumprem o que está acordado (...) processos burocráticos muito lentos, quando ligadas a instituições governamentais,” (EI, p.51) - ou seja obstáculos associados às forças externas indirectas, económicas, sociais e culturais e políticas, legais e reguladoras respectivamente. A *Gere Escolas* é uma empresa que tem verificado um crescimento financeiro significativo, contudo existem alguns obstáculos, tais como, “a instabilidade económica do país” (EI, p.3), “as barreiras ao financiamento dos (...) clientes.” (EI, p.3) Estes são consequência das forças do ambiente externo da empresa.

Determina-se que as forças ambientais externas podem ter uma influência positiva, bem como negativa no desenvolvimento da empresa. Do ponto de vista da gestora, as que se seguem são as mais importantes - as forças que a afectam de **forma negativa** são o “ estado da economia do país” (EI, p.7) que afecta os investidores e por consequência tem repercussões no trabalho da *GE*. - De **forma positiva**, pode-se entender o facto de não haver “concorrência directa” (EI, p.7) ou seja quem preste um serviço igual, e o facto de haver uma “necessidade crescente da criação de soluções creche e jardim-de-infância devido à fraca resposta do Estado nestas áreas, que pode ajudar (...)” a *GE* “ a crescer” (EI, p.7).

No nosso ponto de vista, as forças apresentadas anteriormente têm uma forte influência no desempenho da *GE*, contudo não devemos menosprezar - “os recursos humanos existentes na empresa” (EI, p.7), pois no seu interior estes são muito reduzidos, o que dificulta a divisão de tarefas; o desenvolver processos mais rápidos; a aceitação de mais projectos em simultâneo; bem como, o diminuto conhecimento que a empresa tem sobre os seus concorrentes – não conhecendo exactamente como estes se apresentam no mercado; qual o público que abrange; e como se vão renovando – diminuindo a sua capacidade de competitividade. - Os clientes *GE* – visto o público-alvo a atingir não estar determinado, leva a uma falta de conhecimento sobre os seus interesses e

necessidades, podendo causar alguns problemas aquando da determinação dos serviços a prestar.

Uma força externa que gostaria de salientar como influenciando a *GE* de forma positiva, são os fornecedores – “parceiros” – pois o trabalho de colaboração entre estes e a empresa tem sido uma mais-valia no processo de aquisição de mais clientes e na obtenção de maior qualidade nos serviços que a empresa fornece.

### 2.3.2. A Gestora da Gere Escolas

A *Gere Escolas* é uma empresa que depende muito do trabalho da sua gestora. E esta, como vimos anteriormente, é a grande responsável por todo o funcionamento da empresa, realizando a coordenação e avaliação de todas as actividades, bem como a elaboração de todas as estratégias e encontrando-se envolvida e informada de todas as actividades e projectos. Deste modo optamos por tentar identificar quais as funções que a gestora da empresa realiza no seu dia-a-dia, a forma como se comporta, o tempo que dedica às diferentes actividades, a fim de compreender de forma mais pormenorizada, qual o trabalho desenvolvido na *Gere Escolas* e como se desenrolam todos os processos no seu interior.

Para esta análise utilizamos o trabalho de Henry Mintzberg, (1999b) *Trabalho do Executivo: O folclore e o fato*, recorrendo à técnica da observação<sup>9</sup>.

Optamos por organizar a descrição e a análise de acordo com, apenas os primeiros três pontos que Henry Mintzberg considera como os mitos sobre o trabalho do gestor, recordando:

*O 1º Mito - o gestor é um planeador sistemático e reflexivo.*

*O 2.º Mito - o verdadeiro gestor não executa tarefas de rotina.*

*O 3.º Mito - os principais gestores necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais.*

*(ou seja o gestor deve receber todas as informações importantes de um gigantesco e complexo sistema de informações gerenciais.)*

Assim, nas páginas seguintes procuramos caracterizar e discutir a gestão da *GE* tendo como referência cada um destes 3 mitos.

---

<sup>9</sup> O método utilizado na recolha de dados, acerca das formas de actuação da gestora e dos papéis que esta desempenha, foi a observação participante. Este método está apresentado no início deste capítulo.

**Em relação ao 1º Mito**, “o gestor é um planeador sistemático e reflexivo” tentamos obter dados relativos aos seguintes indicadores: duração das actividades; quantidade de actividades desempenhadas num período de 4 horas; tempo de trabalho sem interrupções; pausas utilizadas para trabalhar e tempo gasto em fornecer informações.

Verificamos que foram desempenhadas inúmeras actividades, tais como: análise de documentos; contactos telefónicos; criação de documentos; delegação de tarefas; exposição de ideias entre outras. (Ver anexo 1.30)

Quando estudamos a duração de algumas das actividades, mais desempenhadas pela gestora, (ver anexo 1.31) concluímos que a média da sua duração varia entre os 5 minutos e os 23 minutos. Podemos afirmar que estas actividades são na sua maioria marcadas pela brevidade - no entanto não são tão breves como Mintzberg revela nos seus estudos, o que pode ser justificado devido à probabilidade de haver menos pessoas que interrompam a gestora, tendo em conta a dimensão da empresa – isto vai permitindo á gestora variar de actividades constantemente, o que pode ser corroborado com a tabela do próximo indicador.

**Tabela 2 – Quantidade de actividades desempenhadas num período de 4 horas**

Observações	Horas 4 horas – 240 minutos	Nº de actividades	Duração média das actividades 240/nº activ.
1ª Observação	4horas	24 Actividades	10 minutos
2ª Observação	4horas	12 Actividades	20 minutos
3ª Observação	4horas	14 Actividades	≈17 minutos
4ª Observação	4horas	9 Actividades	≈27 minutos
5ª Observação	4horas	14 Actividades	≈17 minutos
6ª Observação	4horas	19 Actividades	≈13 minutos
7ª Observação	4horas	10 Actividades	24 minutos
8ª Observação	4horas	13 Actividades	≈18 minutos
9ª Observação	4horas	8 Actividades	30 minutos
10ª Observação	4horas	15 Actividades	16 minutos
Média de nº de actividades e média do tempo gasto em cada uma		Média de ≈ 14 actividades por 4 horas	Média de ≈19 minutos gastos em cada actividade

Olhando para a tabela verificamos que nos dias em que foram realizadas observações a gestora desempenhou diversas actividades num período de 4 horas. Na maioria dos dias foram realizadas mais de 12 actividades, havendo no entanto dois dias



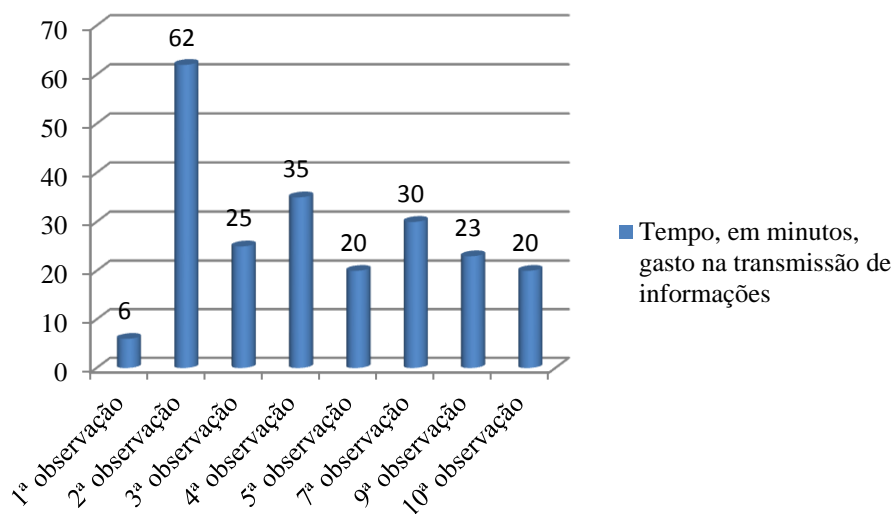
em que número de actividades é inferior a 10. Isto pode dever-se ao facto de estes dias corresponderem a períodos em que desenvolveu mais actividades ligadas à criação de documentos e à execução de reuniões. A duração média de cada actividade é de aproximadamente 19 minutos. (Ver anexos de 1.10 a 1.31)

### **Tempo de trabalho sem interrupções e tempo de pausa**

A partir dos relatos de observação realizados, pudemos verificar que a gestora trabalha ao longo de quatro horas de forma quase ininterrupta, alternando entre actividades diferentes, mas sem realizar pausa entre elas.

Aqui podemos incluir o facto de a gestora na maioria das vezes utilizar o seu tempo de pausa - que seria para tomar café ou para almoçar - para trabalhar, comunicando com os seus subordinados, com “parceiros”, realizando por vezes as duas actividades em simultâneo.

**Gráfico 1 – Tempo Gasto na Transmissão de Informações**



A partir deste gráfico determinamos que na maioria dos dias em que se realizou observação, a gestora dispendeu algum tempo na transmissão aos “subordinados”, de algumas informações fulcrais para o desempenho das actividades na empresa. Em média, a gestora gastou cerca de 27.62 minutos na transmissão de informações, podendo assim inferir que esta dedica um peso elevado a esta actividade.

Verificamos deste modo que a gestora apresenta um ritmo de trabalho acelerado, encontrando-se constantemente a variar as actividades que são na maioria breves, desde contactos telefónicos, debate de ideias e delegação de tarefas a partir das quais vai

transmitindo informações, visitas a clientes, responder *emails*. Quase todos os momentos são preenchidos com pequenas tarefas.

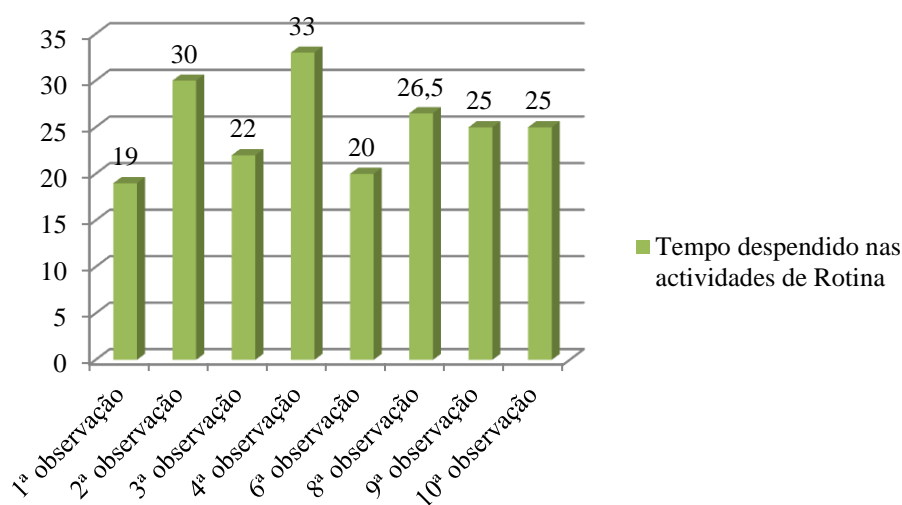
Contudo, em relação à reflexão, contrariamente ao diagnosticado por Mintzberg, a gestora da *Gere Escolas*, opta por reflectir em conjunto com os seus subordinados, alguns problemas que a preocupam.

**Em relação ao 2º Mito** “o verdadeiro gestor não executa tarefas de rotina”, analisamo-lo a partir dos seguintes indicadores: quais as actividades de rotina e o tempo gastos no mesmo; tempo utilizado em visita a clientes; tempo despendido para reuniões; tempo gasto em negociações; tempo utilizado em contactos com os parceiros.

### Actividades de Rotina

As actividades de rotina que a gestora vai realizando todos os dias correspondem a três tarefas: responder a *emails*; analisar tarefas e actualizar as redes sociais.

**Gráfico 2 – Tempo despendido em Actividades de Rotina**

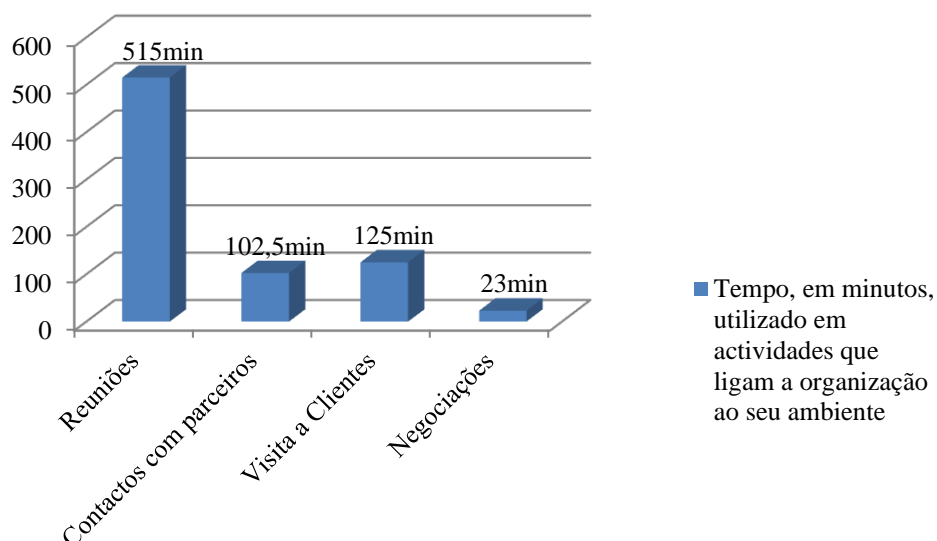


A partir do gráfico 3 podemos verificar que na maioria dos dias observados, a gestora gastou entre 20 a 33 minutos a realizar actividades de rotina. O gráfico 3 demonstra quais as actividades de rotina realizadas em cada dia observado, bem como nos diz que a média de tempo utilizado na realização destas actividades foi de aproximadamente 25 minutos.

**Tabela 3 – Actividades de Rotina**

<b>Actividades de Rotina Identificadas</b>	
1ª observação (19 minutos)	Análise de tarefas; Responder emails
2ª observação (30 minutos)	Responder emails; Análise de tarefas
3ª observação (22 minutos)	Responder emails; Actualizar Redes Sociais
4ª observação (33 minutos)	Responder emails
6ª observação (20 minutos)	Responder emails; Análise de tarefas
8ª observação (26,5 minutos)	Responder emails; Actualizar Redes Sociais
9ª observação (25 minutos)	Análise de tarefas
10ª observação (25 minutos)	Análise de tarefas
Média	25,0625

Quanto aos indicadores associados ao tempo utilizado em visitas a clientes, em reuniões, em negociações e no estabelecimento de contactos com parceiros, podemos entender que a gestora despende uma quantidade razoável de tempo, nestas actividades que lhe permitem manter a organização ligada com o seu ambiente, isto pode ser verificado no gráfico 4.

**Gráfico 3 – Tempo utilizado em actividades que ligam a organização ao seu ambiente**

A partir do gráfico 4, podemos inferir que as formas de manter a empresa em contacto com o seu ambiente são as reuniões programadas, seguida de visita a clientes e também dando muita importância aos contactos estabelecidos com os parceiros da empresa.

Em suma, entendemos que a gestora se ocupa de diversas actividades, o que pode decorrer dos reduzidos recursos humanos existentes no interior da empresa. A gestora, ao contrário do mito, ocupa-se no seu dia-a-dia de um conjunto de actividades rotineiras e utiliza uma parte considerável do seu tempo, a realizar negociações, e actividades que ligam a empresa ao seu ambiente, clientes, parceiros.

**O 3º Mito** diz que “os principais gestores necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais.”

No entanto a partir dos dados das observações realizadas, percebemos que a gestora da empresa obtém preferencialmente as suas informações através de fontes como, os contactos telefónicos estabelecidos com os seus clientes e “parceiros”, e de reuniões programadas.

A percentagem de tempo utilizada, durante as 10 observações, com fontes primordiais de obtenção de informações corresponde a cerca de 29.42% do tempo total. Sendo que deste, 21.45% do tempo foi utilizado em reuniões programadas e aproximadamente 8% do tempo foi utilizado na realização de contactos telefónicos.

### 2.3.3. Papéis da Gestora

Tendo em conta todas as actividades que a gestora desempenha no interior da empresa, acaba por desempenhar inúmeros papéis.

Detendo como base os papéis do gestor, definidos por Mintzberg, podemos verificar através da observação se a gestora os desempenha.

De seguida apresentamos um quadro de codificação que estabelece a ligação entre as tarefas desenvolvidas pela gestora da *GE* os papéis que esta desempenha aquando da sua realização.

**Quadro 4 – Categorização e correspondência de tarefas e papéis do gestor**

Tarefas	Papéis do Gestor
Actualizar redes sociais	Iniciativa
	Porta-voz
Análise de documentos	Liderança
Análise de tarefas	Liderança
Apresentação	Porta-voz

<b>Apresentação de dúvidas</b>	Solução de problemas
<b>Apresentação de proposta</b>	Iniciativa
<b>Apresentação de sugestões</b>	Iniciativa
<b>Conhecer concorrência</b>	Acompanhamento
<b>Contactos telefónicos</b>	Ligação Liderança
<b>Debate de ideias</b>	Divulgação
<b>Delega tarefas</b>	Liderança Divulgação Afectação de recursos
<b>Entrega documentos</b>	Divulgação
<b>Estabelece objectivos</b>	Liderança
<b>Exposição de ideias</b>	Divulgação
<b>Negociação</b>	Negociação Afectação de recursos
<b>Observação</b>	Liderança
<b>Pedidos</b>	Representação
<b>Pesquisa de informação</b>	Acompanhamento
<b>Responde emails</b>	Ligação Porta-voz Iniciativa
<b>Revisão de documentos</b>	Liderança
<b>Verificação de dados</b>	Liderança
<b>Visita</b>	Liderança Porta-voz
<b>Reunião</b>	Ligação Porta-voz

Quando olhamos para o quadro acima, podemos identificar quais os papéis que a gestora desempenha na organização, a partir da análise das tarefas desenvolvidas. Contudo é de salientar que algumas tarefas indicam a presença de mais do que um papel, podendo ser utilizada em diferentes circunstâncias.

Em relação ao **papel de representação** podemos verificar, nos relatos da observação em anexo, que a gestora gasta uma percentagem de tempo considerável na realização de contactos com parceiros e possíveis parceiros, a fim de efectuar agradecimentos e alguns pedidos.

Por outro lado o **papel de liderança** pode ser percebido, quando se verifica que a gestora gasta uma grande parte do seu tempo a estabelecer contactos com os diversos

grupos de envolvidos na organização, como os “subordinados”, os “parceiros” e os clientes.

Através dos dados presentes em anexo, nas grelhas de análise das observações e no quadro 4, percebemos que a gestora aplica o seu papel de liderança através da delegação de tarefas, na dedicação aos seus clientes, através das reuniões, dos contactos telefónicos e das visitas, e aos seus “subordinados”, através do diálogo, de facultar informações e da análise de tarefas em conjunto com estes.

Como verificado anteriormente, na análise dos Mitos, percebemos que a gestora desenvolve o **papel de ligação** ao manter um contacto constante com os seus parceiros e os seus pares.

A partir das observações compreendemos que uma das actividades fulcrais da gestora é a comunicação, esta é responsável por divulgar as informações que obtém junto das suas fontes, por acompanhar o trabalho que se vai desenrolando na organização, percebendo os problemas existentes e potenciais, procurando as soluções, bem como representando a empresa junto de outros. Aqui a gestora desenvolve os **papéis informacionais de acompanhamento, divulgação e porta-voz**.

No entanto ao longo dos relatos das observações realizadas, verificamos que a gestora desempenha **papéis decisoriais**, como a procura constante de novas ideias para melhorar a empresa, procurando soluções que permitam à empresa encontrar estabilidade, elaborando a gestão dos recursos existentes, humanos e materiais e desempenha um papel importante na tarefa de negociação com os outros, no interior e no exterior da empresa. Desenvolvendo deste modo, os **papéis de iniciativa, solução de problemas, afectação de recursos e de negociação**.

Através dos dados anteriormente descritos podemos afirmar que na *Gere Escolas*, onde a gestora se encontra no centro de toda a organização, esta desempenha os mais variados papéis - interpessoais, informacionais e decisoriais – contudo no nosso entender esta atribui uma maior importância às actividades relacionadas com os papéis interpessoais e informacionais, pois estes permitem-lhe estar em constante contacto com o ambiente externo da organização e com os seus “subordinados”, conhecendo e mantendo “boas relações”, o que facilitará o processo de tomada de decisão.

Houve a necessidade de analisar os papéis do gestor na empresa, de modo a compreender de forma mais profunda qual o trabalho que se desenvolve no seu interior, sustentando as informações analisadas nos mitos e como se desenrolam todos os

processos inerentes ao trabalho da *GE*. Esta opção também se deve ao facto de a organização ter na sua constituição um número muito reduzido de colaboradores, o que leva a gestora a realizar diversas tarefas e a desempenhar os mais diversos papéis, podendo analisar também o ambiente da empresa, através da observação do trabalho da gestora.

## 2.4.O trabalho do gestor numa empresa de estrutura simples

A partir da análise do trabalho da gestora da *Gere Escolas*, podemos generalizar os dados obtidos e definir o trabalho do gestor – de uma organização que apresenta uma estrutura simples – e como este o organiza.

Neste tipo de organização o gestor é o elemento-chave, encontrando-se envolvido em todos os processos, podendo definir como actividades desempenhadas por este as seguintes:

- A coordenação das actividades efectuadas e do trabalho desenvolvido pelos subordinados, através de tarefas como – análise de tarefas; análise de documentos; estabelecimento de objectivos; revisão de documentos; verificação de dados e observação.
- Obtenção de informações através de - contactos telefónicos e reuniões.
- Transmissão de informações aos subordinados e “parceiros”, através de tarefas como – contactos telefónicos; debate de ideias; exposição de ideias; delegação de tarefas; reuniões; resposta a emails; entrega de documentos.
- Actividades de rotina como – responder a emails e actualizar redes sociais.
- Actividades de reflexão – em conjunto com os subordinados – através de – debate de ideias; apresentação de dúvidas sobre problemas – procurando soluções rápidas e eficazes.
- Actividades que ligam a organização com o seu ambiente, tais como – visitas a clientes; contactos com parceiros; negociação e reuniões.
- Conhecer a concorrência, através de – contactos formais ou informais; da pesquisa de informação; da utilização de diversas fontes como, clientes, “parceiros” e media.
- Representar e apresentar a organização perante outros, comparecendo em locais e elaborando pedidos.
- Definir quais os recursos humanos necessários para desempenhar determinada tarefa, através da – delegação de tarefas; negociação de recursos.
- Efectuar a negociação sobre recursos, negócios e serviços.
- Elaborar actividades que demonstram iniciativa, tais como – apresentação de novas propostas; apresentação de sugestões e actualização de redes sociais.

Percebemos que o gestor, de uma organização com uma estrutura simples, desempenha diversas actividades que são marcadas pela brevidade, variando constantemente, podendo – de acordo com o estudo realizado neste relatório – desempenhar em média mais de 12 actividades num período de 4 horas (240 minutos). No entanto existem dias em que realiza menos actividades, pois dedica-se a tarefas mais morosas, como reuniões ou a criação de documentos.

O gestor trabalha quase de forma ininterrupta, não realizando pausas entre as diferentes actividades, e utilizando o seu tempo de pausa, como café e refeições, para trabalhar, comunicando com “parceiros” e subordinados.

Uma actividade à qual o gestor, deste tipo de organização, dá especial atenção é a transmissão de informações fulcrais para o desempenho das actividades, despendendo vários minutos do seu tempo para o concretizar, pois o gestor encontra-se no centro da organização, sendo o elemento privilegiado para a obtenção e transmissão de informações.

O trabalho é desempenhado num ritmo acelerado, havendo constantemente a execução de várias tarefas e projectos em simultâneo.

No interior destas organizações o gestor gasta uma quantidade de tempo considerável em actividades que ligam a organização ao seu ambiente, sendo que são as ligações com o exterior que permitem à organização continuarem a desenvolver-se.

Aqui, o gestor não possui regras escritas sobre como organizar o seu tempo, tomar decisões, processar informação, encontra-se tudo na sua mente, sendo ele depois o responsável por coordenar todo o trabalho da organização.

Como visto anteriormente, o gestor desenvolve inúmeras actividades, que podem decorrer da escassez de recursos humanos, assim este no interior da organização vai desempenhar diversos papéis, como por exemplo:

- Papel de Representação – contactos para efectuar pedidos; apresentação da organização perante outros.
- Papel de Liderança – Contactos com subordinados, “parceiros” e clientes; Delegação de tarefas; Dedicção aos clientes – reuniões, visitas e contactos telefónicos; Facultar informações; análise de tarefas.
- Papel de Ligação – Manter contacto constante com os seus “parceiros” e pares.
- Papel de acompanhamento – Conhecer concorrência.
- Papel de divulgação – Debate de ideias; exposição de ideias e estabelece objectivos.
- Papel de porta-vos – representa a empresa junto de outros, visitas.
- Papel de Iniciativa – Apresentação de sugestões; apresentação de propostas.



- Papel de Solução de problemas - Apresentação de dúvidas; Encontra soluções.
- Papel de Afectação de recursos – Delega tarefas; negociação.
- Papel de Negociação – Negociação de recursos, serviços e negócios.

Podemos concluir que numa organização de estrutura simples, em que o gestor é o centro de todos os processos, este desempenha os mais variados papéis - interpessoais, informacionais e Decisionais. Através das actividades aqui apresentadas, podemos inferir que o gestor – devido à necessidade deste tipo de organização depender do que se passa no seu meio envolvente – necessita de dar relevância aos papéis interpessoais e informacionais, pois são estes que lhe permitem estar em contacto com o ambiente da organização, conhecendo-o e mantendo “boas relações”.

## 2.5.As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da *Gere Escolas*

Como vimos anteriormente, são muitas as forças do ambiente que têm influência no desempenho da organização, deste modo optou-se pela realização de uma análise SWOT - onde fossem identificadas todas as forças e fraquezas do ambiente interno da organização e as oportunidades e ameaças do seu meio envolvente – a fim de efectuar uma síntese das análises internas e externas.

Para a realização da análise SWOT foi necessário recorrer a diferentes fontes de informação:

- ❖ **Membro da Direcção (Gestora)** – Através de entrevistas semi-directivas, acerca do ambiente externo; e da análise da evolução do mercado e da diferenciação da empresa.
- ❖ **Experiência pessoal (enquanto estagiária da empresa)** – Através da observação diária de como a empresa trabalha e se organiza.
- ❖ **Internet** – A partir da consulta do *site* da empresa *GE*; consulta do *site* da empresa concorrente; consulta de artigos de jornal.
- ❖ **Relatórios** – Consulta de informação sobre clientes.
- ❖ **Conferências** – Observação de estratégias de publicidade de empresas concorrentes.

Estas foram consideradas as melhores fontes de informação, pelas razões seguintes:

A gestora - como analisado anteriormente encontra-se no centro da organização – possui informações relevantes acerca da evolução do mercado, de como se posiciona a empresa relativamente aos concorrentes; e visto a empresa ser constituída por um número muito reduzido de colaboradores, a gestora torna-se a fonte principal para

efectuar a análise interna da organização, como esta se diferencia dos concorrentes e como se encontra o seu desempenho actual.

A experiência pessoal da estagiária – visto, durante um período alargado de tempo, ter sido a única colaboradora no interior da empresa – permitindo obter informações (opiniões), acerca do desempenho actual da mesma, ajudando na análise interna da organização.

Para esta análise, recorreremos ao estudo de alguns relatórios que permitiram determinar a quantidade de clientes, as suas características, os preços realizados, de modo a compreender qual o público-alvo, qual a atractividade da empresa, qual o nível de importância que esta dá aos clientes.

Optamos pelo recurso á internet a fim de obter informações acerca de como a *Gere Escolas* efectua o seu relacionamento com os clientes, qual a diversificação de serviços e em contrapartida analisar a informação que a empresa concorrente disponibiliza na internet, como serviços, estratégias de publicidade e o crescimento dos seus equipamentos.

Os artigos de jornal facultaram informações relativas ao mercado global, a algumas influências político-legais.

Por fim recorreremos à participação em algumas conferências concebidas por possíveis concorrentes indirectos, de modo a conhecer algumas das suas estratégias de divulgação dos seus serviços.

A análise SWOT elaborada foi dividida em duas partes, a **análise externa** – que consistiu na análise dos seguintes pontos:

- Meio envolvente; Mercado global; Concorrência; Clientes.

A partir da qual foi possível determinar as oportunidades e ameaças da *GE*. (Ver anexo 2.1)

A **análise interna** – que consistiu na análise dos seguintes pontos:

- Evolução da empresa. Volume de vendas. Clientes. Qualidade do produto. Diversificação. Preço. Formação. Motivação. Comunicação. Pontos de venda. Compras. Recursos humanos. Produção.

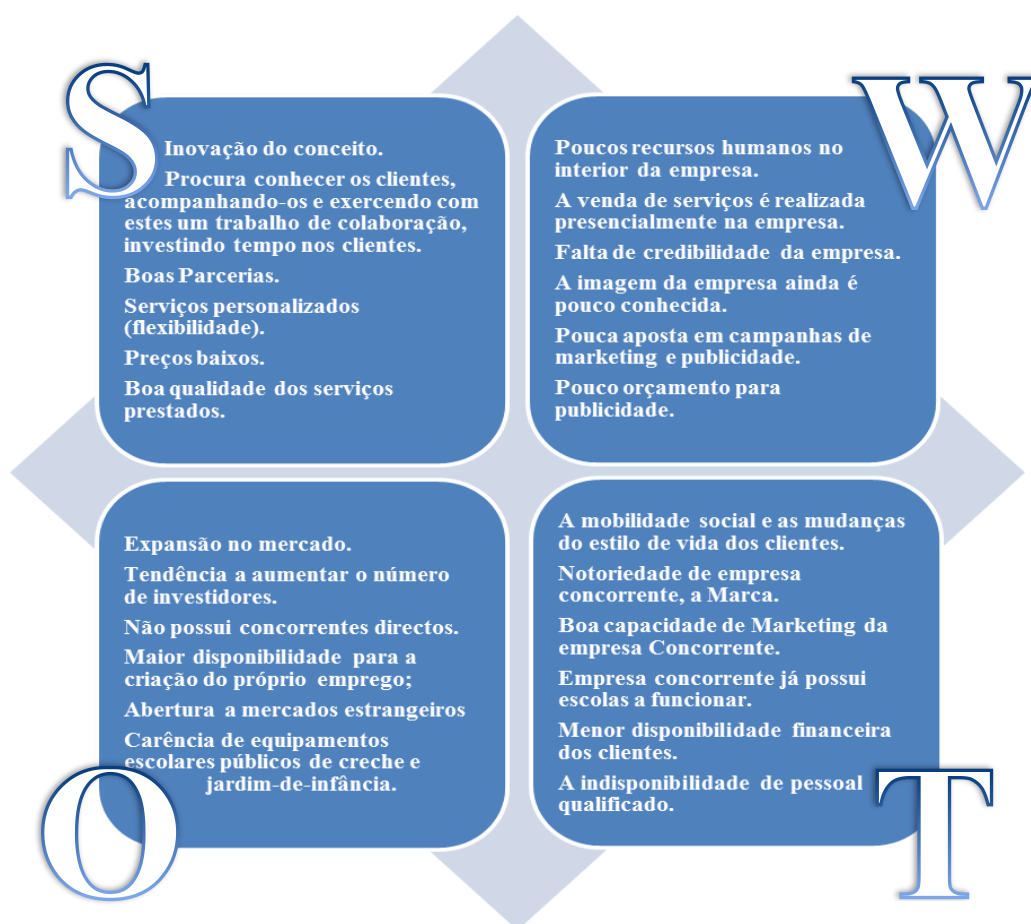
A partir da qual foi possível determinar quais as forças e fraquezas da empresa. (Ver anexo 2.2)

### 2.5.1. Resultado da análise SWOT

Após a análise efectuada, foi possível elaborar uma síntese de quais as forças e fraquezas da empresa, bem como quais as oportunidades e ameaças, de acordo com o grau de impacto que estas têm na *Gere Escolas*. (Ver anexo 2.3)

De seguida apresentamos um esquema síntese de análise SWOT, onde constam aquelas que foram consideradas as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa *GE*.

**Esquema 1-Análise SWOT**



O esquema acima apresentado, ajuda a avaliar a posição competitiva da empresa, através da identificação dos elementos chave para a organização, possibilitando o reconhecimento de quais os problemas a resolver e quais devem ser as prioridades da *GE*.

### 2.5.2. Implicações da análise SWOT para a determinação do “projecto de intervenção”

A análise SWOT realizada permitiu-nos a identificação mais clara de um problema da *GE*, que afecta o seu desenvolvimento, servindo como justificação e fundamentação para a escolha do mesmo. Este problema encontra-se associado às estratégias de *marketing* e publicidade que a *Gere Escolas* utiliza na divulgação dos seus serviços e na aproximação ao cliente, o que tem dificultado o seu desenvolvimento e crescimento.

Optamos pela escolha deste problema, pois consideramos que este é um dos principais factores que afectam a *GE*, levando à criação de outros problemas – baixa atractividade; pouco conhecimento e reconhecimento da marca; falta de notoriedades; falta de credibilidade; baixa obtenção de novos clientes – no entanto é um factor sobre o qual se pode ter controlo. E com a sua resolução podemos ajudar a colmatar os problemas referidos anteriormente, bem como marcar um posicionamento mais vincado no mercado e a aumentar a competitividade da empresa, podendo conduzir a *GE* a um maior sucesso.

### 3. CAPÍTULO III - ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NA INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO: GERE ESCOLAS

Este capítulo corresponde à apresentação e análise das actividades desenvolvidas durante o estágio na organização de acolhimento. Procedeu-se à clarificação, em especial, das actividades associadas às práticas de gestão de uma organização educativa, mas também às que lhe estão indirectamente associadas. Todas as actividades foram analisadas na perspectiva do trabalho de gestão realizado pelo gestor e dos papéis que este desempenha<sup>10</sup>.

No período em que realizei o meu estágio, na empresa *Gere Escolas*, desempenhei diversas tarefas de gestão, em muitas pude utilizar recursos teóricos e analíticos que a formação académica em administração educacional me proporcionou.

Contudo executei algumas tarefas, que apenas indirectamente se podem associar à administração educacional.

Aqui, tive a oportunidade de desempenhar diversas tarefas do gestor, e tal como demonstrado no capítulo II, este desempenha variadas funções e papéis decorrentes da escassez de recursos humanos existentes na empresa.

Ao longo da minha permanência na *Gere Escolas* desenvolvi um conjunto de actividades, que passo a identificar:

- I. Criação de um modelo de liderança da *Gere Escolas*.
- II. Criação de um guião para um plano de formação.
- III. Criação de um modelo pedagógico para creche e jardim-de-infância.
- IV. Colaboração em ante-projecto:
  - Criação de um organograma que representasse a estrutura organizacional do estabelecimento de ensino;
  - Criação de inquérito por questionário (em colaboração) a aplicar aos colaboradores de uma multinacional.
- V. Comunicação Organizacional – Externa ou de *Marketing*:
  - Estudo sobre as técnicas de comunicação existentes na *GE* e em empresas concorrentes;
  - Algumas formas de publicidade e *marketing*:

---

<sup>10</sup> Na redacção do relatório optamos pela utilização da primeira pessoa do plural. Contudo neste capítulo (III) elegemos a primeira pessoa do singular, para descrevermos as actividades realizadas durante o estágio na organização de acolhimento, a fim de realçar o carácter pessoal das mesmas.

- ❖ Criação de plataforma online.
- ❖ Criação de anúncios em jornais online.
- ❖ Criação de brochura.

VI. Colaboração na realização de uma candidatura ao QREN.

- Apoio na construção do plano de negócios.
- Realização do histórico da empresa.
- Realização de relatório sobre as técnicas de comunicação organizacional a desenvolver na *GE*.

VII. Elaboração de *Workshop*.

VIII. Apoio no diagnóstico da localidade e análise de concorrência.

IX. Participação na criação de uma colónia de férias:

- Criação de projecto educativo.
- Pesquisa de actividades e negociação.
- Criação de panfleto.

X. Visita a clientes: observação.

XI. Estabelecimento de contactos com possíveis fornecedores.

XII. Participação em conferências para análise dos concorrentes.

Caixa 1 – A criação de um modelo de gestão

A minha entrada na *Gere Escolas* coincidiu com o período em que a empresa se encontrava a formular uma série de documentos, que definiam as formas de trabalho dos seus colaboradores e de apoio aos seus clientes. Assim, aproveitando os conhecimentos teóricos que eu levava para a empresa, foi-me pedida a minha primeira intervenção na mesma.

**O que me foi pedido.** Esta actividade incidiu na produção de um Modelo de Liderança da *Gere Escolas*<sup>11</sup>, que permita fornecer aos clientes um documento com os seguintes objectivos:

Apoiar as decisões dos clientes relativamente à forma como a instituição educativa deve estar organizada;

Facilitar o trabalho de todos os intervenientes no processo de gestão escolar;

Permitir aos responsáveis/ gestores da instituição a aquisição, de forma natural e ao longo do tempo, de um conjunto de conceitos fundamentais no processo de gestão e organização escolar. Ao longo da realização da tarefa foram efectuadas algumas reuniões com a gestora da empresa a fim de determinar qual a visão, os valores e os princípios da *Gere Escolas*, para que o modelo fosse ao seu encontro e para apresentar o ponto de situação em que o trabalho se encontrava.

**O que concebi e porquê.** Optei por criar um modelo próprio, que reflectisse as ideias e valores da empresa *Gere Escolas*.

Para a criação deste modelo baseei-me em três modelos de governança, defendidos por Ron Glatter (2008). A governança pode ser entendida como o “conjunto de meios através dos quais um conjunto de actividades é controlado, dirigido e coordenado” (Ron Glatter, 2008: 52). O meu objectivo foi utilizar os

<sup>11</sup> O documento produzido, de apresentação do modelo encontra-se no anexo 3.1.

pontos fortes dos três modelos de governança que iam ao encontro dos princípios defendidos pela empresa e adquiri-los, transformando-os no Modelo Ideal para a *Gere Escolas*.

**As ideias fundamentais.** Os modelos de governança utilizados foram, a Capacitação Local, o Controlo da Qualidade e o Sistema de Aprendizagem. De acordo com Ron Glatter (2008) os modelos referidos anteriormente são distintos e apresentam as características que passo a descrever de forma sucinta.

O modelo da Capacitação Local centra-se na ideia de que a Escola é parte integrante da Comunidade que a engloba, no entanto reforça a ideia de que todos os envolvidos possuem direitos bem como deveres, aqui a escola é vista como pertencente a uma família de escolas. Neste modelo de governança defende-se que deve haver uma avaliação da qualidade da escola de forma receptiva, sendo que o objectivo central desta avaliação é proporcionar informações relevantes para melhorar todo o sistema local. A avaliação funciona como um fórum comunitário, onde a autoridade final se encontra ao nível local.

Neste tipo de Modelo o gestor deve trabalhar de forma eficaz e em rede com os seus parceiros, com vista à promoção dos interesses da escola no âmbito do sistema local e à colaboração com os seus pares.

Por sua vez o Modelo do Controlo da Qualidade apresenta características totalmente divergentes das do modelo anterior, este centra-se no interior do sistema e entende a escola como um ponto de entrega, onde existe uma gama variada de bens e onde as metas são estabelecidas ao nível central. Neste modelo a avaliação apresenta uma forma contratual, tendo por objectivo a monitorização, controlo e desenvolvimento do sistema como um todo, esta compete ao órgão definido ao nível central, sendo considerada hierárquica.

Por fim o Modelo do Sistema de Aprendizagem, que tem como objectivo central as relações entre os diversos interesses ou grupos de interessados, sendo que vê a escola como uma unidade criativa, bem relacionada com o sistema abrangente. Neste modelo a avaliação da qualidade tem como objectivo fornecer informação para fins de melhoria da organização, esta ocorre de forma receptiva e de um modo dual, o que significa que tanto os profissionais da educação bem como os não profissionais, por exemplo pais e elementos da comunidade local têm um papel relevante na avaliação.

**O que realizei e o produto final.** Debruçando-me sobre o trabalho produzido, posso afirmar que tive de transformar os conceitos académicos em conceitos mais empresariais e mais facilmente perceptíveis, assim a cada um dos modelos anteriores designei como: Qualidade, Local, e Aprendizagem, dando enfoque ao que realmente em cada um dos modelos é o essencial.

A partir do equilíbrio entre estes três factores, juntamente com os valores e perspectivas da Gere Escolas, foi possível a criação do Modelo de Liderança da *Gere Escolas*. Este modelo apresenta como pontos centrais o objectivo, a visão, a avaliação da qualidade, a inovação e a liderança.

**A visão de gestão e de escola inerente ao modelo.** O objectivo central deste Modelo de Liderança é a ideia de que a Instituição Escolar pertence a uma comunidade, onde se tem em conta as relações entre os diversos grupos de interessados, coexistindo obrigações e direitos para todos. Os grupos de interessados correspondem a todos os intervenientes na instituição escolar, como as crianças, educadores, técnicos, pais, direcção e comunidade local.

Com este Modelo a *GE* pretende que a instituição escolar seja vista como parceira dos pais e das crianças, com os quais estabelece relações de modo a tornar a escola melhor e que esta seja uma unidade criativa, bem relacionada com o sistema existente, com diversos serviços em oferta.

Pretende-se que os pais participem, trazendo-os para a escola e tornando-os parte envolvente do processo de aprendizagem dos seus filhos.

Todo este processo tem como finalidade a satisfação de todos os intervenientes na instituição escolar.

No Modelo de Liderança da *Gere Escolas* pretende-se que seja efectuada uma avaliação de qualidade de forma receptiva, ou seja é uma avaliação centrada nos processos, onde se tem em conta os interesses e onde se assegura a participação de todos os intervenientes no processo de tomada de decisões.

Tendo isto em conta a avaliação é realizada pelos profissionais da escola, pessoal docente, pessoal não docente e direcção, e pelos não profissionais da escola, como os pais e intervenientes da comunidade local, acrescentando ainda os profissionais externos à escola, neste caso específico a *Gere Escolas*.

A *Gere Escolas* funcionará como um “amigo crítico” que se encontra no exterior da escola e que se dirige á mesma e a avalia a partir de uma perspectiva externa, com o fim de obter resultados mais fidedignos para a empresa, para a escola e para todos os envolvidos na escola.

A avaliação tem como objectivos a recolha de informação para a melhoria da organização e a monitorização de modo a que esta se desenvolva.

O processo de Avaliação é efectuado pela *Gere Escolas*, através de diversos instrumentos de recolha de dados, tais como os inquéritos por questionário que são aplicados aos pais. A avaliação irá determinar a qualidade, bem como a satisfação dos intervenientes relativamente ao desempenho da instituição escolar. Os resultados desta avaliação são destinados aos pais, para que tenham conhecimento sobre o desempenho da escola dos seus filhos, sendo também destinada aos colaboradores.

Todo este processo de avaliação vai permitir a recolha de dados sobre as necessidades que os diversos intervenientes na escola apresentam, para que se possa ir ao encontro da resolução de possíveis problemas, conduzindo assim à Inovação da Instituição Escolar.

Para que todo este processo se desenrole de forma adequada é necessário que o gestor trabalhe em rede com os diferentes intervenientes, promovendo os interesses da escola, numa perspectiva de colaboração e participação e que incorpore diversos conceitos, fundamentais para um gestor inovador, para que estes surjam de forma natural com o decorrer do tempo.

**Balanço.** Posso afirmar que foi um trabalho que me permitiu entrar em contacto com uma actividade diferente, obtendo mais consciência acerca da transição do mundo académico para o empresarial, sobretudo na mudança de linguagem.

A partir desta primeira actividade pude analisar de uma nova perspectiva o trabalho desenvolvido entre “subordinado” e o seu gestor, como por exemplo o trabalho de colaboração e o sentido de responsabilização pelas actividades desenvolvidas.

Esta actividade teve um importante papel no meu desempenho nas restantes actividades desenvolvidas na instituição onde decorreu o meu estágio, trazendo-me maior motivação e mais sentido de pertença à organização.

**Reflexões sobre o trabalho do gestor.** Com esta actividade – tendo como base os papéis dos gestores – ao criar um modelo de liderança da *GE*, encontrei-me a “procurar um novo método que melhorasse o desempenho” da empresa, o que implica que o meu papel aqui foi sobretudo de Iniciativa, um papel decisional.



## Caixa 2 – Criação de um guião para um Plano de Formação

**O que me foi pedido.** Em simultâneo com a actividade anterior foi-me solicitado a criação de um guião para um plano de formação<sup>12</sup>.

**As ideias fundamentais.** Um plano de formação deve estabelecer previamente as acções necessárias e definir os meios adequados, os objectivos e as estratégias para os alcançar.

**O que realizei e o produto final.** Tendo isto em mente, o guião do plano de formação que construí apresentava os seguintes pontos, a serem preenchidos aquando da acção de formação e de acordo com a mesma:

Designação da acção de formação; Justificação da acção; Destinatários da acção; Objectivos a atingir – gerais e específicos; Recursos materiais e humanos; Metas; Conteúdos da acção; Metodologias de realização da acção; Estratégias; Avaliação da acção de formação; Avaliação dos formandos; Calendarização; Identificação do formador.

**Balanco.** A realização desta actividade tornou-se uma mera concretização de alguns aspectos da minha formação académica.

**Reflexões sobre o trabalho do gestor.** A procura de trazer algo novo para a empresa, novas ideias, como o guião do plano de formação, indicam que esta actividade pode corresponder ao desempenho de um papel de iniciativa.

## Caixa 3 – O Manual Pedagógico

**O que me foi pedido.** Ainda quando me encontrava a realizar a actividade acima mencionada foi-me proposta uma outra intervenção, a qual eu aceitei de imediato. Consistia na criação de um manual pedagógico<sup>13</sup> para as creches e jardins-de-infância, que a *Gere Escolas* ajudará a abrir.

A criação deste documento tem em vista fornecer aos educadores e técnicos dos estabelecimentos de ensino, um apoio na realização das suas tarefas. Permitindo-lhes ter acesso a um conjunto de instrumentos que vão facilitar o trabalho com as crianças e o trabalho de organização e gestão do estabelecimento.

Para além da criação do manual pedagógico surgiu a ideia de criar um projecto educativo que pudesse ser utilizada nos diversos estabelecimentos de ensino.<sup>14</sup>

**O que concebi e porquê.** Quando me colocaram esta situação, e sabendo que o PE é “*um documento de carácter pedagógico que elaborado com a participação da comunidade educativa, estabelece a identidade própria de cada escola através da adequação do quadro legal em vigor à sua situação, concreta, apresenta o modelo geral de organização e os objectivos pretendidos pela instituição e, enquanto instrumento de gestão, é ponto de referência orientador na coerência e unidade da acção educativa*” (Costa, 1991: 10), sugeri à gestora que não o fizesse, na medida em que o PE deve ser revelador de cada estabelecimento de ensino, demonstrando a sua visão, missão, valores, devendo ainda ser determinado pelos intervenientes desse mesmos estabelecimentos. Na minha opinião não seria viável

<sup>12</sup> O guião do plano de formação apresentado, encontra-se no anexo 3.2.

<sup>13</sup> O manual pedagógico foi considerado material confidencial não podendo encontra-se em anexo.

<sup>14</sup> No decorrer desta actividade foram realizadas reuniões com a gestora, a fim de discutir alguns pontos, se o conteúdo era adequado, pedindo ajuda à experiência pessoal da gestora enquanto ex-directora de uma creche e jardim-de-infância. Estas serviram para demonstrar em que ponto se encontrava o trabalho.

um PE igual para entidades que, por certo, apresentarão características diferentes, sugerindo ainda que a GE pode oferecer esse serviço, após a criação do estabelecimento de ensino em colaboração com todos os seus elementos.

Esta ideia foi aceite pela gestora.

**O que realizei e o produto final.** Em concreto a minha intervenção consistiu na criação de um Dossier para as salas da creche e jardim-de-infância. Neste pode-se encontrar um manual pedagógico destinado a cada sala, entendendo as diferenças evidentes no estágio de desenvolvimento de cada grupo de crianças.

Em cada um dos manuais optei por incluir: Uma breve apresentação do que é cada sala, inclui a faixa etária, as características da sala e dos seus espaços e os materiais que aí devem constar;

Apresentação de alguns instrumentos de análise como: entrevista inicial com os pais, avaliação inicial da criança, avaliação mensal, auto-avaliação. E ainda inclui alguns instrumentos para a organização do trabalho: como a ficha da criança e o caderno amigo.

Cada manual inclui a apresentação de objectivos por mês de idade da criança e em função disto um conjunto de fichas de actividade a desenvolver por mês. Estes ainda apresentam os materiais a utilizar em cada mês.

Conhecendo a importância da participação dos pais na escola e no processo educativo dos seus filhos, em cada um dos manuais são sugeridas acções de formação dirigidas aos pais.

É importante referir que tudo o que se encontra nestes manuais são sugestões e apoio para os educadores e técnicos, não foram criados com a pretensão de que a sua utilização fosse obrigatória.

**Balanco.** Na minha opinião, esta actividade foi uma das mais complexas que me foram requeridas, visto eu não ter um conhecimento muito aprofundado sobre o trabalho do educador.

Para a produção destas actividades tive de efectuar uma extensa pesquisa acerca do trabalho desenvolvido nas creches e jardins-de-infância e de algumas questões sobre o desenvolvimento cognitivo e motor das crianças, para o qual também recorri à psicologia estudada na minha formação académica.

Para mim esta foi uma actividade enriquecedora, de modo a compreender de forma mais adequada e eficaz o meio em que a empresa opera e a quem presta os seus serviços.

**Reflexões sobre o trabalho do gestor.** Nesta actividade, tal como as anteriores, houve a procura de novas ideias, de trazer algo novo para a empresa que pudesse melhorar o seu desempenho, assim o papel aqui presente será o de Iniciativa.

#### Caixa 4 – Colaboração em Ante-projecto

**O que me foi pedido.** Ainda no decorrer da actividade anterior foi-me pedida a colaboração na realização de um ante-projecto, para candidatura à criação de uma creche – jardim-de-infância, no seio de uma multinacional do sector automóvel.

Este ante-projecto consistiu na apresentação de informações relativas ao que se esperava realizar para a criação do estabelecimento de ensino. Aqui encontrava-se informação acerca da planta da creche, orçamentos, pessoal e valores. Deste modo a sua execução envolveu a participação e colaboração de um conjunto de especialistas provenientes de variadas áreas.

**O que concebi e porquê.** Em concreto a minha colaboração nesta actividade consistiu na criação de um organograma que representasse a estrutura organizacional do estabelecimento de ensino.

Para a definição deste organograma<sup>15</sup>, baseei-me nas teorias de Mintzberg, estudando algumas estruturas organizacionais, da forma como o trabalho está dividido e dos papéis existentes na organização.

**O que realizei e o produto final.** O organograma foi criado com o fim de perceber como a organização divide, organiza e coordena as suas actividades. A estrutura é essencialmente representativa de uma burocracia profissional, tal como é defendida por Mintzberg (1980: 334) ou seja caracteriza-se por ter um vértice estratégico que tem como função, a coordenação dos recursos humanos; de apoio e gestão dos recursos financeiros e materiais; gestão do património da escola.

Neste tipo de estrutura é o “centro operacional que se assume como componente-chave da organização”. Os funcionários, em especial, professores e técnicos gozam de uma grande autonomia, graças à sua formação de base e assim há uma standardização das qualificações.

Aqui não há uma tecnoestrutura, os professores são responsáveis por analisar e avaliar todo o processo, neste caso as aprendizagens e desenvolvimento das crianças, no interior da sala de aula.

**Balanco.** Esta actividade permitiu-me colaborar num projecto mais “global” que incorporou o trabalho de diferentes especialistas.

Para a criação de um organograma, que correspondesse ao esperado, procederam-se a algumas reuniões a fim de acompanhar o desenrolar do trabalho.

**O que concebi e porquê 2.** No desenvolvimento do ante-projecto, aquando da determinação do número de crianças e dos valores a praticar no estabelecimento de ensino, a gestora pediu a minha opinião. Foi aí que detectei, o que considero ser um problema, a falta de dados facultados à GE pela multinacional, relativamente aos seus colaboradores, às reais necessidades que estes apresentam, às condições e predisposições que estes possuem.

Deste modo sugeri á gestora a aplicação de um questionário<sup>16</sup> a uma amostra da população-alvo a fim de responder a essas questões.

**Condicionantes do trabalho.** A gestora teve de pedir autorização à empresa à qual pertencia a amostra em estudo, quando esta foi fornecida, apresentaram algumas “condições”, a escolha da amostra e a aplicação do questionário teria de ser efectuado pela empresa a que a população em estudo pertence, com a agravante que tínhamos pouco tempo para o envio do questionário.

**O que realizei e o produto final.** É aqui que se prende a minha intervenção seguinte. Em colaboração com a gestora criamos um inquérito por questionário, a aplicar aos colaboradores da multinacional que serão os possíveis clientes do estabelecimento de ensino.

O inquérito por questionário é um instrumento de investigação que visa recolher dados baseando-se na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. O inquérito por questionário foi escolhido como instrumento de recolha de informação, porque tal como nos diz Tuckman (1978, p.196 cit. in Afonso, 2005: 103) este permite recolher dados sobre o conhecimento que os inquiridos têm acerca do assunto, quais as suas preferências e quais as suas convicções.

Este questionário é constituído por 16 questões de resposta fechada e 3 questões de resposta aberta.

Este encontra-se dividido em 3 temáticas, “dados pessoais”; “nível socioeconómico” e “instituição educativa”.

<sup>15</sup> Organograma encontra-se no anexo 3.3.

<sup>16</sup> O inquérito por questionário é apresentado no anexo 3.4.

Ao longo da realização da actividade foram realizadas “reuniões de discussão” sobre o conteúdo presente no questionário, com a gestora, tendo sido um trabalho de colaboração.

**Balanco.** Esta actividade permitiu-me trabalhar novamente a técnica do inquérito por questionário. Foi aqui que me deparei com um problema, o facto de me encontrar limitada pelas diversas restrições colocadas.

Não foi possível testar o questionário, determinar a amostra, aplicar os questionários e mesmo analisar os seus resultados. Estas questões levantam algumas dúvidas relativamente aos resultados que nos foram facultados posteriormente.

**Reflexões sobre o trabalho do gestor.** Nas actividades aqui descritas, posso afirmar que desempenhei mais do que um papel. Aquando do levantamento do problema, de não haver informações suficientes para elaborar o ante-projecto e na apresentação da sugestão de criação de um questionário, penso que desempenhei um papel de solução de problemas, pois identifiquei o problema e procurei uma solução que respondesse a essa pressão. Também podemos estar na presença de um papel de acompanhamento, na medida em que o questionário realizado veio permitir a obtenção de informações sobre oportunidades e problemas que podem afectar a empresa. Nestas actividades penso que pode estar presente um papel de iniciativa, ao procurar novas ideias para a empresa.

#### Caixa 5 – A comunicação organizacional – externa ou de *marketing*

**Ideias fundamentais.** As minhas intervenções que se seguiram encontram-se associadas ao problema que identifiquei na *GE* e que serviu como propósito para o meu “projecto de intervenção”, sendo parte integrante do mesmo.

O problema que identifiquei encontra-se associado à forma como a empresa comunica os seus serviços aos clientes, como estabelece uma relação com os seus públicos-alvo, ou seja como realiza a sua comunicação de marketing

A *Comunicação de marketing* de acordo com Pinho (cit. in Cavalcante, 2008: 45) diz respeito à comunicação “ (...) projectada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou no comportamento do público visado”.

As acções de *marketing* são determinadas a partir de um estudo realizado sobre os serviços que se pretende vender, identificando os pontos fortes, definindo o diferencial do que está a ser oferecido e os seus clientes e possíveis clientes.

As ferramentas da *Comunicação de Marketing* são elaboradas para um público específico, aquelas que foram utilizadas por mim são: o *marketing* directo online e a publicidade.

Quando falei com a gestora acerca deste assunto, esta confirmou a necessidade que tinham em tornar mais eficazes as suas formas de comunicar com os clientes e possíveis clientes.

**O que me foi pedido.** A gestora pediu-me então que ficasse encarregada da *comunicação de marketing* da empresa.

**O que concebi e porquê.** Deste modo, inicialmente desenvolvi alguns estudos que me permitiram compreender quais as formas de comunicação existentes, qual o público-alvo a quem os serviços da *Gere Escolas* se destinam, quais as técnicas de comunicação que os concorrentes utilizam e quais as mais

comuns no mercado. Este ponto será desenvolvido no capítulo referente ao projecto de intervenção realizado.

**O que realizei e o produto final.** Em concreto, desenvolvi algumas formas de publicidade e *marketing* da empresa. As actividades desenvolvidas prendem-se com, a criação de uma plataforma<sup>17</sup> online, que identifica de forma concreta, qual a missão, visão e valores da *GE*; apresentando com clareza quais os seus serviços, ligados à criação e gestão de estabelecimentos de ensino; identifica ainda os seus parceiros e possibilita um maior contacto entre os clientes e a empresa.

**Plataforma online.** Esta plataforma online é uma forma de *marketing* directo online, que permite divulgar de forma permanente os serviços da empresa, o que esta tem vindo a desenvolver, fornecer respostas imediatas e apresenta um baixo custo para a sua utilização. Esta forma de comunicação permite que a divulgação alcance um maior número de pessoas e também entrar em contacto mais directo com os clientes da empresa, divulgando junto destes os serviços que a empresa vai criando.

Aqui trabalhei todos os conteúdos presentes na plataforma e a concepção da mesma, o que se deveu às reduzidas verbas existentes para as acções de *marketing*.

**Os Anúncios.** Em simultâneo fui pesquisando e efectuando novas formas de divulgação da empresa. Assim optei pela publicidade, que consistiu na colocação de anúncios<sup>18</sup> acerca da *Gere Escolas* em jornais online, simplesmente com o objectivo de dar a conhecer a empresa, não implicando persuasão. Aqui para além da sua colocação, trabalhei também os conteúdos.

No entanto, considere importante a existência de algum instrumento que facultasse informações sobre os serviços da *Gere Escolas*, visto estes poderem ser considerados “novos” no mercado e por isso sendo necessário uma explicação quanto às suas vantagens e funcionalidades.

**A brochura.** Deste modo criei uma brochura<sup>19</sup> que divulgasse a *GE* e os serviços que esta presta, esta serviria como publicidade da empresa.

Mais uma vez aqui realizei todos os conteúdos presentes na brochura, bem como a concretização da mesma.

Enquanto desenvolvia estas tarefas ocorreram algumas reuniões, com a gestora da empresa, para informar acerca do ponto em que o trabalho se encontrava, pedir algumas sugestões no processo criativo, de modo a que estas técnicas de *comunicação de marketing* transmitissem a imagem da organização, dos seus princípios, do que a gestora pretende que o meio externo percepcione.

**Balanco.** A elaboração destas actividades foi muito enriquecedora para mim, do ponto de vista do conhecimento, da interacção na empresa e na minha capacidade de me adaptar a novas situações, mais inovadoras.

Aqui deparei-me, sem dúvida, com dois obstáculos, os escassos recursos financeiros que a empresa disponibiliza para a realização das acções de *marketing* e a falta de conhecimento técnico e teórico da minha parte, para concretizar estas actividades. Estes foram ultrapassados, através de muito trabalho de pesquisa e experimentação.

<sup>17</sup> No anexo 4.1 encontram-se os print screens desta plataforma, visto ainda não se encontrar disponível na rede.

<sup>18</sup> O anúncio encontra-se no anexo 4.2.

<sup>19</sup> A brochura criada encontra-se no anexo 4.3.

**Reflexões sobre o trabalho do gestor.** As actividades descritas anteriormente são sem dúvida representativas de um papel de iniciativa, pois existe a procura de novas ideias que têm como objectivo provocar mudanças para melhorar a empresa. Contudo podemos encontrar aqui ainda, dois papéis informacionais, o de acompanhamento - pois há uma análise aos concorrentes, procurando saber o que estes fazem, que pode influenciar a organização - e o de porta-voz - pois ao criar os conteúdos das diferentes técnicas de publicidade, estou a representar a empresa junto de outros.

### Caixa 6 – Candidatura QREN

**O que me foi pedido.** No desenrolar destas actividades, foi-me pedido pela gestora, a minha colaboração na realização de uma candidatura da *GE* a um investimento, fornecido pelo QREN.

Nesta candidatura tinham de constar alguns documentos como: plano de negócios; histórico da empresa; relatório de actividades a desenvolver e apresentação da empresa.

**O que concebi e porquê.** A minha participação consistiu no apoio à construção do plano de negócios, este corresponde ao principal documento de estruturação de um projecto empresarial, permitindo analisar a sua viabilidade. Para esta tarefa ajudei na análise de balancetes e de demonstrações de resultados.

**O que realizei e o produto final.** Realizei ainda o histórico da empresa, esta tarefa consistiu na organização de todos os projectos, actividades e eventos que a empresa realizou e participou, bem como a definição de clientes, apresentando qual o papel concreto da *GE* em cada um.

Participei no relatório de projectos a realizar, na medida em que a gestora me perguntou se eu não me importava de incluir, nesta candidatura, as técnicas de gestão da comunicação organizacional que me encontrava a desenvolver, sobretudo a plataforma online, visto que a *GE* necessita de verba para as acções de *marketing* a desenvolver.

Deste modo realizei um breve relatório<sup>20</sup> onde apontei algumas necessidades da comunicação organizacional da empresa, de algumas soluções e de quais os custos a curto, médio e longo prazo que estas acções acarretam.

Estas tarefas foram executadas em colaboração com a gestora, tendo havido momentos de discussão de ideias e de demonstração de trabalho.

**Balanço.** A realização desta tarefa trouxe-me maior motivação e mostrou-me que o meu trabalho era reconhecido. Aqui pude desenvolver actividades ligadas a conceitos financeiros, o que me trouxe mais conhecimento.

**Reflexões sobre o trabalho do gestor.** Penso que na intervenção acima descrita, o papel mais importante, para que esta se concretizasse, foi sem dúvida o papel de ligação, em que interagi com a gestora, mantendo boas relações, o que me permitiu alcançar um bom trabalho de cooperação e ainda apresentar uma ideia que me encontrava a criar.

---

<sup>20</sup> O documento criado não pode ser divulgado.

Caixa 7 – *Workshop*

Ainda associado às actividades de gestão da comunicação organizacional que desenvolvi surgiu a minha próxima intervenção.

**O que concebi e porquê.** Quando “discutia” com a gestora sobre o público-alvo que a empresa pretende atingir com as suas acções de *marketing*, determinamos que era necessário segmentar os públicos-alvos, pois era fulcral chegar junto a um grupo de indivíduos cuja actividade esteja ligada à educação e gestão. Deste modo surgiu a ideia de utilizar as vendas pessoais como estratégia de comunicação, junto de estudantes do último ano das áreas de Educação Básica e de Gestão. Este consistia na criação de um *workshop*<sup>21</sup> destinado a esses alunos, apresentando temáticas associadas ao empreendedorismo, enquanto se efectua a divulgação dos serviços da *GE*.

**O que realizei e o produto final.** Fiquei encarregue de elaborar o *workshop*, desde as temáticas, os conteúdos, a programação, bem como os contactos com universidades para aí realizarmos o *workshop*. Optei por dividir o *workshop* nas seguintes temáticas: caracterização do empreendedor; fases iniciais de criação de um estabelecimento de ensino, análise de concorrência, plano de negócios e financiamento; projecto de arquitectura, raiz e adaptação; projecto pedagógico; plano de *marketing*; constituição da empresa; contratos de trabalho; obrigações legais, segurança social, impostos; rotinas, criação de standards e avaliação.

Para a produção deste *workshop* elaboraram-se diversas reuniões com a gestora da empresa, a fim de determinar quais os conteúdos a estar presentes, quem iriam ser os oradores e qual a imagem que a *GE* pretende transmitir.

**Balanco.** Esta actividade permitiu-me entrar em contacto com novas temáticas, aprofundar tudo o que envolve o trabalho da *GE*, compreendendo quais os aspectos aos quais a gestora atribui maior relevância.

**Reflexões sobre o trabalho do gestor.** Aqui desempenhei, sem dúvida o papel de iniciativa, ao apresentar uma nova ideia para a empresa. Ao elaborar este *workshop* foi necessário determinar quantos seriam os seus oradores e quem seriam os mais apropriados, aqui houve um trabalho de colaboração, mas esta corresponde ao papel de afectação de recursos.

## Caixa 8 – Diagnóstico da localidade e análise de concorrência

**O que me foi pedido.** No decorrer destas actividades surgiu uma nova intervenção. Em virtude da possível construção de uma creche no concelho de Loures, a pedido de um cliente, a gestora iniciou o processo de diagnóstico da localidade e de análise da concorrência. Para concluir esta tarefa a gestora solicitou a minha ajuda, que dei com prontidão.

**O que concebi e porquê.** Aqui a minha actividade prendeu-se com o diagnóstico da localidade, deste modo realizei a análise da carta educativa do concelho de Loures.

A carta educativa é entendida como “um instrumento de planeamento e ordenamento da rede educativa, cujos objectivos são os de melhorar a educação, o ensino, a formação e a cultura, bem como utilizar eficazmente os edifícios e equipamentos de um determinado equipamento” (Decreto-lei nº 7/2003 10º artigo), sendo também um instrumento de projecção do que se espera realizar.

<sup>21</sup> No anexo 4.4, encontra-se o programa do workshop, sendo o documento preparatório confidencial.

A partir da análise da carta obtive informações relativas à demografia da população, o conhecimento das qualificações da população, o número de crianças em idade escolar, a natalidade. Os dados que estudei foram sobretudo aqueles que são prospectivos.

**O que realizei e o produto final.** Estes dados permitiram-me realizar alguns gráficos projectivos do que se pode esperar aquando da abertura da creche, determinando o local mais adequado para que tal suceda.

Nesta actividade, também estive envolvida na análise de concorrência, isto corresponde à identificação dos concorrentes, seguida de uma análise que nos permita compreendê-los, e em especial, compreender as suas estratégias. Aqui realiza-se uma análise das forças e fraquezas de cada concorrente.

A minha tarefa consistiu no levantamento de todos os estabelecimentos de ensino, com creche e jardim-de-infância existentes no concelho, organizando-os por localidade e por possuir alvará ou não.

Em cada um destes estabelecimentos, analisei o número de salas, o número máximo de crianças, as actividades extracurriculares que possuem, as instalações e o número de educadores e técnicos.

Estes dados foram posteriormente analisados pela gestora, que os incluiu no relatório de diagnóstico a entregar ao cliente.

Durante esta tarefa tive algumas reuniões com a gestora a fim de a informar acerca do desenrolar dos trabalhos e para lhe fornecer alguns dados mais prementes.

**Balanco.** Esta actividade permitiu-me aprofundar o meu conhecimento na análise de cartas educativas, no entanto este trabalho trouxe algumas questões como por exemplo, o facto de os dados que se encontravam na carta educativa não corresponderem à realidade, o que pode influenciar algumas tomadas de decisão.

**Reflexões sobre o trabalho do gestor.** A intervenção acima descrita remete sobretudo para o desempenho do papel de acompanhamento, em que reuni informações acerca de oportunidades e problemas que podem afectar o trabalho da empresa.

### Caixa 9 – Projecto “Colónia de Férias”.

**O que me foi pedido.** As minhas intervenções seguintes encontram-se associadas a um projecto de “criação” de uma colónia de férias, de uma entidade cliente da *GE*.

Estive envolvida neste projecto desde o momento da candidatura, até ao momento do planeamento de todos os aspectos envolvidos no mesmo.

No momento da candidatura, a quando do pedido de alvará junto ao Instituto Português da Juventude, foi-me solicitado a criação de um Projecto educativo e de animação específico para a colónia de férias.

**O que realizei e o produto final.**

**Projecto educativo.** Deste modo criei o projecto educativo<sup>22</sup>, este engloba os seguintes pontos: Descrição da entidade que promove a colónia de férias, qual o modelo de trabalho pedagógico em que se baseia; a missão concreta da entidade, que promove a colónia de férias; a visão; os valores e princípios; definição dos objectivos e as estratégias para os alcançar; apresentação do plano de actividades e a sua programação; a avaliação de todo processo e os recursos humanos existentes.

<sup>22</sup> O projecto educativo encontra-se no anexo 3.5



No fim da sua concepção, a gestora limitou-se a lê-lo e a entregá-lo ao IPJ. Para mim esta atitude demonstra confiança nas minhas capacidades, bem como me trouxe maior responsabilização pelas tarefas que me são delegadas.

**Momento de planeamento.** De seguida passamos ao momento do planeamento, aqui as minhas actividades foram: pedido de orçamentos e negociação das actividades a desenvolver com as crianças da colónia de férias no exterior da entidade promotora; elaboração da divulgação do evento.

**Pesquisa e negociação.** Relativamente ao primeiro ponto, a minha actividade centrou-se no contacto com diversas entidades que proporcionam momentos de lazer e pedagógico para as crianças e recolher informações acerca das actividades e valores praticados.

De seguida em colaboração com a gestora determinamos quais dessas entidades nos pareciam mais adequadas à faixa etária das crianças que frequentarão a colónia de férias, tendo em vista os valores que se enquadrem no orçamento que a entidade promotora do evento nos apresentou.

Após estas decisões coube-me a mim entrar em contacto com as entidades seleccionadas e negociar com estas, os valores praticados, os dias de acesso, o número de participantes.

**Panfleto.** Em simultâneo ia desenvolvendo o segundo ponto. Optei pela criação de um panfleto<sup>23</sup> de divulgação da colónia de férias, onde trabalhei os conteúdos presentes, a imagem e toda a parte criativa.

No decorrer das actividades ocorreram pequenos momentos de “discussão” com a gestora da empresa, de modo a informar qual o ponto de situação do trabalho e para obter a sua aprovação.

**Balanço.** Estas actividades foram importantes para eu desenvolver a minha autonomia enquanto “profissional”, para colocar à prova a minha capacidade de responsabilização pelas tarefas e pela motivação que gera quando vemos terminado um projecto e sabemos que fomos parte integrante e fundamental para a sua execução.

**Reflexão sobre o trabalho do gestor.** Nas actividades ligadas à colónia de férias pude desempenhar diversos papéis. O papel de acompanhamento, procurando conhecer as oportunidades existentes; o papel de negociação, onde negocie com outros recursos para a empresa; e o papel de iniciativa ao apresentar novas ideias, como a construção do panfleto.

### Caixa 10 – Actividades Suplementares

Tal como referi no início deste capítulo, durante o estágio desenvolvi inúmeras actividades que apesar de não estarem directamente associadas às práticas da administração educacional, são actividades desempenhadas pelo gestor, pelo menos pela gestora da *Gere Escolas*, que desempenha diversas tarefas devido aos reduzidos recursos humanos existentes na empresa.

#### **O que realizei.**

**Visita a clientes.** No decorrer do estágio, desempenhei actividades como, visita a clientes em que a minha função era sobretudo compreender as características de um estabelecimento de ensino e identificar problemas que demonstrava, tais como altura das escadas, número de casas de banho, acessos, no interior e exterior do estabelecimento, recursos materiais existentes no estabelecimento, atractividade do local e conservação das infra-estruturas.

<sup>23</sup> Panfleto de publicidade encontra-se no anexo 3.6.

Estas informações servem para a realização de um relatório, a fim de encontrar as soluções adequadas para o cliente, tornando o seu negócio mais rentável e de acordo com a legislação.

**Balanco.** Esta actividade foi interessante, na medida em que desempenhei um papel de observador externo de uma organização, que visa apoiar o seu cliente.

Para que pudesse desempenhar este papel foi necessário recorrer a numerosas pesquisas, desde legislação, a manuais e a informações que a gestora me facultou.

**Contactos.** Outra actividade desenvolvida foram os contactos estabelecidos com possíveis fornecedores. Nesta actividade em concreto, tive de procurar fornecedores de serviços de telecomunicações e da área da alimentação, de lhes apresentar uma proposta de trabalho conjunto nas creches e jardins-de-infância, que a *GE* apoia, e de proceder à marcação de reuniões.

**Balanco.** Esta actividade permitiu-me desenvolver as minhas capacidades de comunicação com os outros.

**Participação em conferências.** Esta actividade corresponde em concreto, na participação em algumas conferências promovidas por empresas de consultadoria, que poderão ser concorrentes da *GE*, com o fim de identificar quais as técnicas de publicidade que estes utilizam e como realizam o seu *marketing* directo.

**Balanco.** A realização desta actividade permitiu-me perceber diferentes formas de divulgação e de estabelecimento de relação entre as empresas e os clientes, analisando situações que nem sempre são o que parecem.

**Reflexões sobre o trabalho do gestor.** Com a realização das actividades acima mencionadas pude desempenhar papéis como: Papel de porta-voz aquando da visita a cliente, representando a empresa junto do mesmo; Papel de ligação, através do estabelecimento de contactos com possíveis fornecedores, interagindo com outras pessoas fora da organização, mas pertencentes ao seu ambiente; e Papel de acompanhamento, quando participei em algumas conferências produzidas por possíveis concorrentes da *GE*, analisando as suas técnicas de publicidade.

No decorrer do tempo que me encontrei a realizar estágio, realizei um vasto número de actividades. No entanto, devido ao reduzido número de recursos humanos existentes no interior da organização, e à necessidade de aceitar o maior número de projectos possíveis, foi prática recorrente que eu realizasse no mínimo duas actividades em simultâneo.

Esta necessidade obrigou a que melhorasse a minha capacidade de organização de tempo e trabalho e determinasse de forma coerente, quais as actividades que detinham prioridade para a empresa.

Na análise às actividades realizadas, foi possível encontrar alguns papéis do gestor, que eu possa ter desempenhado, tendo como base para comparação os papéis que a gestora desempenha na *Gere Escolas*.

Tal como foi possível determinar na análise ao trabalho da gestora, verifica-se que me foi dada a oportunidade de desenvolver um vasto número de papéis na

organização, sendo que na sua maioria estes correspondem aos papéis decisoriais, aqueles que estão mais associados às actividades desenvolvidas no interior da organização e que estão ligadas ao processo de tomada de decisão.

Dos papéis interpessoais aquele que desempenhei, sem dúvida, em todas as actividades foi o de ligação, pois corresponde à interacção e à manutenção de uma boa relação com a gestora e restantes colaboradores - do ambiente interno e externo da empresa.

Os papéis informacionais estiveram presentes nas actividades aquando do acompanhamento de algumas mudanças e problemas que podiam afectar a organização e algumas vezes no papel de porta-voz “indirecto”.

Em suma, posso afirmar que todas as actividades desenvolvidas contribuíram para o meu crescimento “profissional”.

Desenvolvi capacidades de comunicação, de criatividade, investigação e cooperação, ganhando maior sentido crítico e de responsabilização pelas minhas tarefas.

Em todas as actividades senti que fui apoiada pela gestora, que me deu maior autonomia no meu trabalho, sentindo-me deste modo motivada e percebendo que o meu trabalho é valorizado e respeitado.

#### 4. CAPÍTULO IV - PROJECTO DE INTERVENÇÃO

Neste último capítulo apresentamos o projecto de intervenção realizado, que corresponde à pequena pesquisa de um tema/problema identificado na organização de estágio. Numa primeira fase procedemos à contextualização e definição do problema em estudo, a partir da demonstração da importância da gestão da comunicação organizacional – em particular da *comunicação de marketing* - para as microempresas e apresentamos os eixos de análise e objectivos da pesquisa. Ainda nesta secção tentamos clarificar um conjunto de conceitos e matrizes que apoiam os resultados e sugestões apresentadas. Damos ênfase à comunicação organizacional; *comunicação de marketing* e estratégias e ferramentas comunicacionais.

Por fim damos conta das opções metodológicas que utilizamos para a realização da pequena pesquisa. Em relação à metodologia em si, mostramos a investigação-acção enquanto abordagem inspiradora. Clarificamos qual o nosso desenho metodológico e quais as técnicas utilizadas para a obtenção de dados para a pesquisa – entrevista e pesquisa documental.

Na segunda fase deste capítulo constam os resultados da nossa pesquisa, de acordo com os eixos de análise definidos - quais as formas de comunicação organizacional existentes na empresa; representações e perspectivas da gestora em relação à gestão da *comunicação de marketing* da empresa; e estratégias de *comunicação de marketing* – sendo este último eixo de análise a demonstração prática da nossa investigação.

O processo de investigação implica diferentes fases (cf. Mertens, 1998), às quais procuramos ser fiéis no nosso projecto:

- ❖ Escolha da problemática (delimitação do problema a estudar).
- ❖ Elaboração da revisão da literatura e elaborar as questões de investigação.
- ❖ Elaboração do plano de investigação.
- ❖ Identificação e escolha das fontes de recolha de dados.
- ❖ Identificação e selecção dos métodos e instrumentos de recolha de dados.
- ❖ Escolha dos métodos e técnicas de análise de dados.
- ❖ Elaboração do relatório de investigação.

Investigar é um processo complexo que requer rigor e disciplina, por parte do investigador, o que nem sempre é de fácil cumprimento para quem está a iniciar o seu trabalho como investigador. No entanto, na elaboração deste projecto tentamos seguir com o maior rigor possível as diferentes fases da investigação.

Com este projecto pretendemos investigar a importância do impacto da gestão da comunicação no desenvolvimento e no desempenho de uma organização que apresenta uma estrutura organizacional simples e quais as melhores estratégias de *comunicação de marketing* a adoptar, tendo em consideração as suas características e os seus concorrentes.

O nosso projecto baseia-se na ideia de ciclo – entre a teoria e a prática – partindo de uma investigação que coloca o seu foco na intervenção, de modo a apresentar soluções práticas que respondam a um problema do quotidiano da empresa.

#### **4.1.Contextualização do Problema**

Factores como a globalização, as novas tecnologias, o surgimento de novos mercados e o aumento da competitividade, fazem com que as organizações do sector privado reequacionem as relações com os clientes. Também estes exigem que as organizações atendam às suas necessidades através dos serviços que prestam, por isso cabe às organizações identificarem-nas e analisarem-nas, a partir de pesquisas internas e externas, desenvolvendo posteriormente acções estratégicas que lhes permitam relacionar-se com os seus clientes, com o seu meio externo.

Para que esta relação se desenvolva é necessário recorrer à comunicação, por isso “o sucesso de uma organização vai depender directamente do conhecimento e competência que os gestores têm para se comunicar de forma adequada com todos os seus públicos.” (Cavalcante, 2008: 7)

Alguns dos principais problemas que se podem encontrar nas organizações têm como causa primária uma “fraca” gestão da comunicação. Mas existem hoje diferentes ferramentas que podem ser utilizadas pelos gestores das organizações de modo a identificarem e responderem às necessidades dos clientes, e a promoverem e demonstrarem os seus serviços. Estas ferramentas constituem a Comunicação Organizacional.

Tendo por base as teorias de Juarez, (1995) para o qual a comunicação organizacional abrange vários tipos de acções, sendo que as mais importantes na

estratégia da empresa são, a comunicação interna e a comunicação externa ou de *marketing*. Esta última é vista por Kunsch, (2002: 162) como “ (...) responsável por toda a produção comunicativa (...) tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa.”

Numa microempresa em que o gestor desempenha inúmeras funções, cabe a este desempenhar o papel de gestor de *comunicação de marketing*.

No projecto de investigação aqui presente iremos verificar que na organização, independentemente da sua estrutura organizacional, é necessário recorrer aos vários recursos oferecidos pela *comunicação de marketing* para alcançar os objectivos da empresa e para compreender determinadas situações:

“Os gestores devem conhecer as ferramentas e utilizá-las de forma construtiva, pois cada empresa tem a sua forma de ser, e a sua imagem é criada através da comunicação que esta realiza.” (Cavalcante, 2008: 61)

## 4.2.Problema

A primeira etapa da elaboração do nosso projecto de intervenção consiste na definição do problema, este encontra-se associado ao tema da comunicação organizacional. Tal como apresentado no capítulo II deste relatório de estágio procedemos à realização de uma análise SWOT que nos permitiu perceber que existe na realidade um problema ligado á *comunicação de marketing* da empresa. De facto, a partir da análise SWOT, verificamos que alguns dos seus problemas estão ligados com – imagem pouco conhecida; pouca divulgação dos serviços; pouca aposta em campanhas de *marketing*; o concorrente apresenta mais prestígio e de o nível de competitividade da empresa ser reduzido - todos eles são resultados de uma fraca ou diminuta *comunicação de marketing* que a empresa realiza.

Estas limitações dificultam o desempenho e desenvolvimento da organização, tornado como prioridade dar resposta às mesmas, o que tentamos desenvolver com o projecto de intervenção aqui presente.

Para uma organização, onde é cada vez mais importante estabelecer uma relação com os seus clientes, é fundamental apresentar uma imagem de si e transmiti-la em simultâneo com a divulgação dos seus serviços. Para isto o gestor necessita de recorrer à *comunicação externa – ou de marketing*. Será nesta que nos vamos centrar no projecto de intervenção.

A dupla questão central que dá origem à nossa investigação é: como se desenvolve a gestão da comunicação externa numa microempresa; como utilizar a *comunicação de marketing* enquanto estratégia de gestão numa microempresa?

Pretendemos conhecer como uma empresa que possui uma estrutura organizacional simples elabora a sua comunicação organizacional em especial a *comunicação de marketing*, e quais as estratégias comunicacionais que melhor se adequam para trazer melhoras ao seu desempenho.

#### 4.2.1. Objecto de estudo

O nosso objecto de estudo são as estratégias e ferramentas de comunicação organizacional externa de uma microorganização – *A Gere Escolas*.

#### 4.2.2. Eixos de análise

Para a elaboração do nosso projecto de intervenção, desdobramos a nossa questão central em 3 eixos de análise:

- i. Formas de comunicação organizacional existentes na *Gere Escolas*.
  - ❖ Qual a importância atribuída pela empresa à comunicação organizacional.
  - ❖ Quais as estratégias e ferramentas comunicacionais existentes.
  - ❖ Como a gestão da comunicação organizacional afecta o desempenho da empresa.
  - ❖ Comparação com as estratégias comunicacionais que a empresa concorrente apresenta.
- ii. Representações e perspectivas da gestora em relação à gestão da *comunicação de marketing* da *Gere Escolas*.
  - ❖ Quais as ferramentas comunicacionais que mais se adequariam aos interesses da empresa.
  - ❖ Quais os meios privilegiados para estabelecer uma relação com o seu público beneficiário (clientes).
  - ❖ Qual o público-alvo que a empresa pretende atingir com as estratégias comunicacionais.
- iii. Estratégias de *comunicação de marketing*.
  - ❖ Intervenções realizadas – Quais as estratégias utilizadas na comunicação de marketing da empresa.
  - ❖ Quais as mudanças sentidas na organização após a utilização das novas estratégias comunicacionais.

Os eixos de análise, anteriormente expostos, permitem-nos apresentar a pesquisa realizada seguindo uma sequência de 3 fases: diagnóstico - conhecer a comunicação organizacional existente na *GE*; - diálogo com a gestora - perceber as perspectivas acerca da comunicação de marketing na *GE*; - aplicação e apreciação da adopção de novas soluções – aplicar novas estratégias de comunicação que possam ajudar a *GE* a melhorar.

#### 4.2.3. Objectivos do Projecto de intervenção

- Conhecer quais as estratégias comunicacionais existentes na empresa.
- Conhecer o impacto da gestão da comunicação organizacional, em especial a *comunicação de marketing*, no desempenho da empresa.
- Conhecer quais as representações da gestora da empresa sobre o impacto da *comunicação de marketing* na empresa.
- Averiguar quais as perspectivas da gestora da empresa para uma futura gestão da comunicação organizacional – *comunicação de marketing*.
- Definir algumas estratégias de *comunicação de marketing* a utilizar pela empresa.
- Aplicar diferentes estratégias da *comunicação de marketing* para definir a imagem da empresa e divulgar os seus serviços.
- Identificar quais as estratégias de *comunicação de marketing*, mais adequadas para a empresa, que demonstram mudanças e melhoras no desempenho da mesma.

### 4.3. Conceitos II

Tal como definida por Caetano e Rasquilha, (2009: 20), a comunicação pode ser entendida, do seguinte modo:

é colocar em “comum uma informação, é partilhar uma opinião, um sentimento, uma atitude, um comportamento. (...) com o objectivo de convencer, persuadir (de mudar de opinião, adoptar um comportamento diferente).”

Diversos autores ligados à comunicação nas organizações defendem que a gestão da comunicação é essencial para a “sobrevivência organizacional” e por isso acreditam que “não há organização sem comunicação.” (Gamboa, 2005: 21, 48).

Uma boa gestão da comunicação irá permitir ao gestor transmitir ao seu público interno os valores da organização e de gerir a imagem da empresa, que pretende transmitir ao seu público externo, tentando mantê-la positiva perante todos.



### 4.3.1. Comunicação Organizacional

“A **comunicação organizacional** é (...) o conjunto de instrumentos de acção que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir, interna e externamente, a informação prestada por ela corresponde a uma estratégia”.  
(Juarez, 1995: 9)

Existe uma enormidade de conceitos acerca da comunicação organizacional, a fim de obtermos um conceito adequado ao nosso estudo e que nos permita compreender o que esta engloba, analisamos as definições que nos são dadas por Kunsch, (1997).

Para Goldhaber (cit. in Kunsch, 1997: 68):

“a comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. (...) a comunicação organizacional pode ser vista como um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”

Por outro lado Kreeps (cit. in Kunsch, 1997: 68) entende que a comunicação organizacional “ajuda os membros da organização, tornando-os capazes de discutirem experiências organizacionais críticas e desenvolverem informações relevantes que identifiquem actividades organizacionais e mudança organizacional”, ou seja ambos defendem que neste tipo de comunicação existe uma relação e dependência entre os canais internos e externos, sendo que dão maior ênfase aos canais internos.

Para o nosso projecto de intervenção optamos pela definição que nos é apresentada por Juarez, (1995) pra o qual a comunicação organizacional abrange vários tipos de acções, sendo que as mais importantes na estratégia da empresa são, a comunicação interna – dirigida ao público interno (funcionários) - e a comunicação externa – dirigida ao público externo (especialmente consumidores, mas também concorrentes; parceiros; mercado global) - sendo estas essenciais para o bom desempenho da organização.

Contudo neste relatório iremos dar atenção ao conceito de comunicação externa, que é o tema central do problema identificado e sobre o qual ocorre a intervenção.

“A Comunicação externa é aquela que abrange consumidores, clientes, fornecedores, accionistas e o público amplamente afectado por jornal, revista, rádio, televisão, agência de notícias.”  
(Juarez, 1995: 16).

#### 4.3.2. Comunicação de Marketing

A comunicação externa é associada à *comunicação de marketing*. Este é o conceito que optamos por utilizar no relatório de estágio.

*Comunicação de Marketing*<sup>24</sup> corresponde ao “meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – directa ou indirectamente – sobre os produtos e marcas que comercializam. Num certo sentido, a comunicação de marketing representa “a voz” da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamento com os consumidores.” (Kotler & Keller, 2006: 532)

A *comunicação de marketing* é realizada com o fim de ser persuasiva, de modo a modificar e a obter um resultado no comportamento do seu público-alvo. Como escreveu já Mckenna (1992: 121 cit. in Kuazaqui, 2005: 56), “a comunicação de marketing tem demonstrado duplo foco – ouvir e falar – e é com o desenvolvimento dessa dupla habilidade que se faz o sucesso da relação entre empresa e público.”

Para realizarmos uma boa *comunicação de marketing* é necessário recorrer às ferramentas adequadas. De acordo com Cavalcante (2008) e com Caetano e Rasquilha (2009), as ferramentas comunicacionais que se encontram associadas à *Comunicação de Marketing* são:

- **Patrocínio:** “É considerado uma relação comercial através da qual é oferecido um suporte em troca de direitos e/ou associação.” (Caetano e Rasquilha, 2009: 59)  
“O patrocínio é uma forma de comunicação originada por duas entidades, em que, através do financiamento e de outros apoios, se procura estabelecer uma associação positiva entre a imagem, a marca, o produto ou serviço de uma entidade (patrocinador) e um eventos, uma actividade, uma organização ou um individuo (patrocinado). Um dos principais objectivos do patrocínio é a criação de notoriedade para a empresa patrocinadora.” (op. cit.: 60)
- **Publicidade:** “Técnica de comunicação de massas, destinada a um público específico e que é especialmente paga e utilizada com o objectivo de dar a conhecer e valorizar uma marca (produto, serviço ou instituição), contribuindo para a sua experimentação, consumo, adesão, fidelização, utilização ou apoio.” (op. cit.: 82)
  - ❖ Anúncios electrónicos; Brochuras; Cartazes e folhetos; Outdoors; Painéis; Logótipos.
- **Promoção de Vendas:** “Forma directa de persuasão, mais baseada em incentivos externos do que em benefícios da marca, que é designada para estimular imediatamente a compra e avançar com as vendas. Permitem acelerar o comportamento de compra em ponto de venda. As acções de

---

<sup>24</sup> Já o *marketing* pode ser definido como o “planeamento e execução de todos os aspectos de um produto ou serviço, em função do consumidor, visando sempre maximizar o consumo e minimizar os preços, tudo resultando em lucros contínuos e a longo prazo para a empresa.” (Pinho, cit. in Cavalcante, 2008: 46).

promoção actuam através de estímulos que visam despertar os comportamentos de compra no local.” (op. cit.: 149).

- **Merchandising:** “Inserções de produtos ou serviços durante a exibição de um determinado programa de televisão, ou inserções durante a exibição de um filme, novela ou outro programa televisivo.”

“É uma técnica de apresentação e exposição dos seus produtos nos pontos de venda, com vista a satisfazer as necessidades do cliente e consumidor e a aumentar a sua motivação para a compra.” (op. cit.: 105).

- **Feiras:** “As feiras são acontecimentos de carácter comercial que visam a apresentação de inovações e a partilha de visões de negócio de uma mesma categoria de produto entre os vários intervenientes no processo de marketing.” (op. cit.: 165).
- **Eventos:** “Acontecimentos de carácter cultural e de entretenimento, que cumprem um objectivo específico de apresentação, demonstração ou partilha de informação, dirigidos a um público-alvo específico (líderes de opinião, consumidores, especialistas).” (op. cit.: 175).

❖ Festivais; Causas; Diversão.

- **Vendas Pessoais:** “Comunicação face a face, por telefone, fax, computador ou qualquer outro meio que possibilite uma interacção pessoal com o cliente, além de possibilitar que a comunicação seja ajustada para satisfazer as necessidades da situação.”

❖ Seminários; *Workshops*.

- **Marketing directo:** “Método pelo qual as empresas estabelecem uma relação directa e duradoura com os seus consumidores, de forma restrita ou mesmo individualizada,” (op. cit.: 159) de forma a conhecê-los o suficiente para poder oferecer os bens e serviços mais adequados - ferramenta fundamental na fidelização dos clientes - as acções desenvolvidas neste âmbito visam a satisfação das necessidades do consumidor, constituindo a base para a criação de uma relação duradoura, na conquista da sua confiança e lealdade à marca.

“A estratégia é levar as pessoas a conhecer, compreender, querer, gostar, usar e recomendar a marca.” (op. cit.: 159).

❖ Marketing directo on-line é a comercialização dos produtos ou serviços através da internet. O marketing na internet une criatividade e técnicas específicas, incluindo design, desenvolvimento, publicidade e vendas. - *Sites* institucionais com comércio electrónico, fóruns de discussão; disponibilidade de formação; Redes Sociais.

Quando utilizadas diferentes ferramentas comunicacionais e os instrumentos que estas dispõem, todos os elementos devem estar alinhados, transmitindo uma mesma mensagem.

Deste modo é necessário proceder-se à definição de uma **estratégia de comunicação**, na qual o gestor irá determinar “(...) qual a verba disponível para

publicidade, promoção de vendas, relações públicas e *marketing* directo. Para cada ferramenta, qual o objectivo estratégico. O gestor deve analisar o plano e certificar-se que existe consistência entre o mercado-alvo escolhido e a estratégia de comunicação.” (Kotler, 2009: 224)

Após esta definição o gestor deve “transformar as metas e estratégias em acções concretas, conforme o cronograma, (...) isto significa definir as datas das campanhas de publicidade, das promoções de vendas, das participações em feiras de negócios e dos lançamentos do produto. (...) Também significa atribuição de tarefas aos indivíduos e monitorização do desempenho” (Kotler, 2009: 224) - tudo isto corresponde a um **plano de acção**.

Um importante papel do gestor está, assim, ligado à comunicação, seja através da escolha dos melhores canais que lhe possibilitem alcançar o seu público-alvo, seja por via da escolha das ferramentas mais adequadas para atingir o seu objectivo.

#### **4.4.Opções e procedimentos metodológicos**

O projecto de intervenção que nos propusemos realizar – para este relatório de estágio – é inspirada pela perspectiva da investigação-acção. Esta é entendida como “produção de conhecimento ligada à modificação de uma dada realidade social, com participação activa dos interessados” (Ledoux, cit. in Gomes, 1997). Com o nosso projecto de intervenção e apoiando-nos na inspiração da investigação-acção, pretendemos promover a mudança, e mesmo que de forma simples, alcançar “ a melhoria da eficácia (...) da organização (produto/serviço) (...)” (Afonso, 2005: 75). Esta é a nossa grande finalidade – ajudar a resolver um problema inerente à organização, de modo a melhorar o desempenho da mesma, levando o gestor à reflexão e conscientização do problema em estudo.

Devido às circunstâncias em que decorreu o nosso projecto não nos foi possível ser totalmente rigorosos com a aplicação da abordagem da investigação-acção, contudo apresentamos algumas das características da investigação-acção que podemos encontrar no nosso projecto de intervenção (cf. Afonso, 2005: 75)

- “Investigação realizada por pessoas directamente envolvidas na situação social que é objecto de pesquisa.”
- “Ponto de partida da pesquisa é constituído por questões práticas do trabalho quotidiano.”

- “A opção por esta abordagem implica o respeito e a adequação aos valores e às condições de trabalho na organização.”
- “Grande eclectismo metodológico no que respeita às técnicas de recolha e de tratamento de dados, pois o que é relevante é que sejam compatíveis com os recursos disponíveis, e que não perturbem as práticas da organização.”
- “A investigação-acção implica perseverança num esforço contínuo para ligar, relacionar e confrontar acção e reflexão.”

Para além das características apresentadas anteriormente, reunimos um conjunto de requisitos que nos permitiram utilizar a investigação-acção como perspectiva inspiradora no nosso estudo. Esses requisitos correspondem ao facto de: todos os elementos da organização desejarem mudar de situação; existir um consenso sobre como as decisões vão ser tomadas; ser atribuída a responsabilidade para liderar o processo a um elemento da organização; constituição de reuniões regulares. (Calhoun, 1994, cit. in Afonso, 2005: 76)

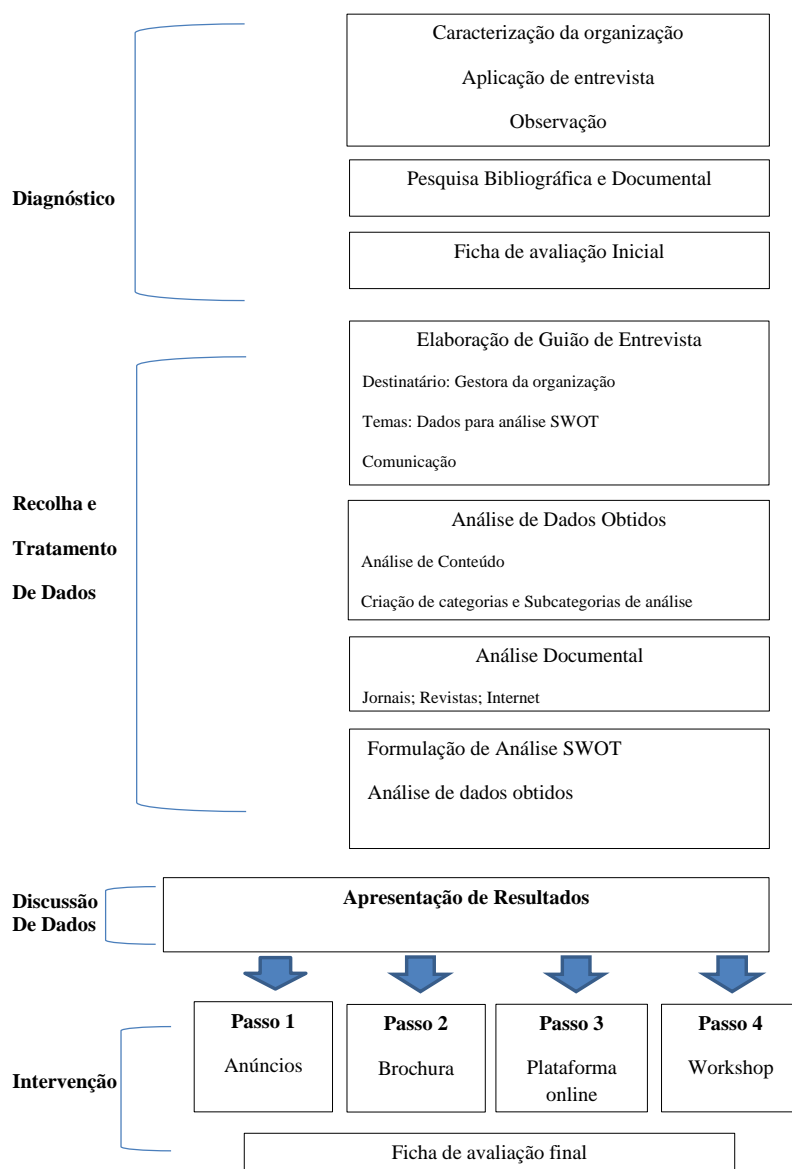
Na elaboração de uma investigação-acção temos de cumprir 4 passos essenciais para a concretização do estudo:

1. Clarificação e diagnóstico de uma situação problemática para a prática.
2. Identificação e definição de estratégias de acção para resolver o problema.
3. Execução das estratégias previstas e respectiva avaliação.
4. Apreciação global do resultado, tendo em vista uma nova clarificação do problema.

(Sandim Esteban, 2003)

Foram estes passos que tentamos seguir no nosso projecto de intervenção, bem como na metodologia utilizada.

## Esquema 2- Desenho Metodológico



(Thomas, G., 2009)

Como podemos ver na imagem acima apresentada, o nosso projecto pode-se dividir em 4 grandes fases:

Na fase de **diagnóstico** procuramos conhecer a organização, como esta se estrutura, como se desenvolve o trabalho no seu interior. A fase de diagnóstico corresponde sobretudo ao capítulo II deste relatório de estágio, que nos permitiu obter um bom conhecimento dos processos que se desenrolam na organização do estudo, a empresa *Gere Escolas*.

Nesta fase aplicaram-se diferentes técnicas de obtenção de dados, como a entrevista à gestora da organização e a observação do trabalho da mesma.

Foi a partir do conhecimento sobre a organização, obtido através dos diferentes instrumentos e da observação diária, feita pelo investigador, que foi possível encontrar uma situação problemática no interior da organização que afecta o seu desenvolvimento eficaz. Nesta fase foi necessário recorrer também á pesquisa documental e bibliográfica das teorias que envolvem o nosso problema em estudo. Aqui, tal como previsto na investigação-acção, procedemos a uma avaliação inicial da situação existente na organização – tendo como base o problema em estudo.

Na etapa seguinte, **recolha e tratamento de dados**, tínhamos como objectivo fundamentar e justificar o problema identificado na etapa anterior. Aqui, através da aplicação de um guião de entrevista à gestora, pretendemos conhecer qual o papel da gestão da comunicação organizacional, em especial a *comunicação de marketing* no desempenho da organização, qual a influência que esta pode ter na mesma e o porquê da existência desta situação problemática. Esta entrevista teve também como finalidade a obtenção de dados que nos permitissem a criação de uma análise SWOT da organização – dados relativos ao ambiente interno da organização e ao seu meio envolvente.

De seguida procedemos a uma análise documental, recorrendo a relatórios da empresa *GE*, a artigos de imprensa sobre o mercado global em que a organização se encontra, verificação dos conteúdos dos *sites* da empresa e de concorrentes. A partir da análise dos dados obtidos procedemos a uma análise SWOT, de modo a identificar quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da e para a organização. (Ver anexo 2 e capítulo II). Esta análise conclui-se com a criação de um quadro síntese, onde estão presentes as informações mais relevantes e que serviram de fundamentação para o nosso projecto de intervenção.

Entretanto efectuamos a **discussão dos dados** recolhidos, esta fase consiste na apresentação de resultados que possibilitem responder à questão do nosso projecto a partir dos dados analisados anteriormente. Esta fase vai permitir a criação de estratégias para colmatar ou diminuir o problema identificado e existente na organização.

Por fim, a última fase corresponde à **intervenção** em si, ou seja ao próprio projecto de intervenção que apresentaremos à frente. Esta fase pode ser dividida em 3 intervenções distintas, sendo que no fim de cada aplicação procedemos à criação de um formulário de avaliação final. Este permitiu-nos obter informações acerca das transformações ou pequenas diferenças que possam existir para a organização, a fim de determinar se as estratégias adoptadas são as mais adequadas ou se é necessário optar por outro “caminho”.

#### 4.4.1. Técnicas de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados, utilizadas para a obtenção de dados para a realização do projecto de intervenção, foram a pesquisa bibliográfica e documental e a entrevista.

A **pesquisa bibliográfica e documental** foi fundamental durante todas as fases da realização do projecto de investigação:

O problema em estudo – gestão da comunicação organizacional (externa ou de *marketing*) da empresa – exige um conjunto de informações e teorias que nos permitam estabelecer a estrutura conceptual do trabalho. Aquando desta pesquisa, deparamo-nos com uma infinidade de teorias e conceitos acerca da comunicação – institucional, organizacional e de *marketing* – o que nos levou a seleccionar o “esqueleto teórico” do trabalho de forma cuidadosa, a partir de uma vasta pesquisa bibliográfica.

Para além disto recorremos a esta técnica com o fim de efectuar a recolha de documentos privados da empresa, que nos forneceram um suporte sobre como esta gere a sua comunicação. A par desta situação houve a pesquisa de informações acerca da comunicação – essencialmente as estratégias de *marketing* e publicidade – da *GE* e do seu concorrente mais “directo” através da análise dos seus *sites*, – de modo a procurar estabelecer uma comparação entre as estratégias de publicidade utilizadas por ambos - e o levantamento de artigos de imprensa relacionados com o mercado global em que a empresa se insere. Esta técnica foi essencial no processo de obtenção de informações que nos ajudassem a desenvolver os instrumentos de recolha e análise de dados que melhor se adequassem ao nosso desenho metodológico.

A técnica da **entrevista** foi fundamental – se não a mais importante - na obtenção de dados para o nosso projecto de intervenção.

Aqui recorremos a uma entrevista semiestruturada que nos permitisse através de um grupo de questões base, conversar com o entrevistado de uma forma mais “livre” em que este se sentisse à vontade para desenvolver os temas abordados, tratando outros temas se necessário.

Esta entrevista foi destinada à gestora da *Gere Escolas* e apresentava como finalidades fundamentais: analisar e compreender como se estrutura e gere a comunicação organizacional, com enfoque na comunicação de *marketing*, no interior da



organização; e propiciar um espaço onde a gestora da organização possa exprimir a sua opinião relativamente às ameaças, oportunidades, forças e fraquezas que a organização possui.

Com a realização desta entrevista pretendíamos - perceber quais as estratégias de comunicação que a empresa utiliza, para fazer a ligação com o seu meio envolvente, sobretudo com os clientes; identificar quais as estratégias que se pretendem utilizar, como forma de divulgação da Marca *Gere Escolas*; caracterizar as forças e fraquezas que a gestora, enquanto membro da organização, encontra no seu interior; e identificar quais as ameaças e oportunidades que a gestora encontra na organização, que permitam o seu desenvolvimento.

Para a aplicação desta técnica procedemos à criação de um guião de entrevista, este é constituído por blocos, objectivos específicos, questões e observações.

Em relação à estrutura dos blocos temáticos, organizámo-los da seguinte forma:

- ❖ **Legitimação da entrevista**, onde informamos acerca das finalidades da entrevista e motivamos o entrevistado a participar;
- ❖ **Comunicação**, neste bloco pretendemos obter informação acerca de como se desenvolve a gestão da comunicação da empresa actualmente e como se espera/ ou gostaria que esta se transformasse;
- ❖ **Análise SWOT**, aqui tentamos perceber quais as representações e perspectivas que a gestora da empresa tem acerca do estado actual da mesma, em relação ao meio interno e externo;
- ❖ **Término de entrevista**, destinado a agradecer a disponibilidade da entrevistada.

(Ver anexos 1.5 e 1.6)

De seguida procedemos à elaboração de uma análise de conteúdo, que nos permitisse analisar as informações obtidas. Assim passamos à categorização, criando dimensões, um conjunto de categorias e subcategorias, às quais atribuímos expressões retiradas da entrevista realizada. (Ver anexos 1.1 e 1.8)

Os resultados obtidos nesta entrevista serviram de complemento para a elaboração de uma análise SWOT, onde foram definidas as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da e para a organização, servindo também para fundamentar a nossa problemática. (Ver capítulo II)

As informações, que nos foram facultados a partir da aplicação das técnicas acima descritas, constituem os dados que consideramos essenciais para fundamentar a nossa problemática e para dar corpo ao projecto de intervenção que apresentamos de seguida, correspondendo aos eixos de análise.

## 4.5. Apresentação dos Resultados

### 4.5.1. Resultados

*De seguida apresentamos os resultados da* investigação realizada a partir dos eixos de análise criados, respondendo às principais questões aos mesmos associadas.

#### 1 Quais as formas de comunicação organizacional existentes na empresa.

- ❖ Qual a importância atribuída pela empresa à comunicação organizacional.

Numa empresa como a *Gere Escolas*, que apresenta uma estrutura organizacional simples e onde a gestora é – como vimos no capítulo II – a grande responsável por todas as tarefas e papéis que se desempenham na organização, percebemos através da observação diária do trabalho que aí se desenvolve, a partir da entrevista realizada á gestora e com recurso à análise SWOT, que na *GE* existe a “consciência” que a gestão da comunicação é um factor preponderante para “conseguir captar mais clientes e de divulgar a (...) marca.” (EII, p.2)

No entanto, devido às suas características organizacionais, não há uma “cultura de *marketing*” presente na empresa, começando pela falta de um profissional qualificado, responsável pela área da gestão da comunicação organizacional.

Assim, esta tarefa fica incumbida à gestora. Esta porque desempenha inúmeras tarefas, acaba por ficar demasiado centrada naquelas que estão directamente ligadas com a concretização dos projectos, não conseguindo atribuir a si mesma um período de tempo considerável para pensar, analisar e desenvolver estratégias de *comunicação de marketing*, - que permitam à organização dar a conhecer a sua marca, divulgar os seus serviços - criando uma imagem positiva da mesma. A ausência de um conhecimento sobre a área da *comunicação de marketing* e a falta de gestão da mesma afecta o crescimento da empresa no mercado e aos olhos dos seus públicos-alvo.

- ❖ Quais as estratégias e ferramentas comunicacionais existentes.

Tendo em conta os factores mencionados anteriormente, é fácil determinar que o conhecimento acerca das estratégias e ferramentas comunicacionais existentes é diminuto na *GE*, o que pode ser um indicador do porquê de a empresa recorrer somente a uma única fonte de divulgação da marca e dos seus serviços - a internet.

Juntando aos dados recolhidos um formulário de avaliação inicial, das ferramentas comunicacionais de *marketing*, verificamos que a *GE* não possui nenhum planeamento estratégico formal, não apresentando objectivos específicos de *marketing* para a empresa. Esta também não realiza estudos de mercado que lhe permita obter dados acerca de previsões de mercado e de potenciais clientes, (...) mas encontra-se atenta ao mercado, às informações “facultadas pelos clientes” (ver EII, p.9), e recorre também a fontes secundárias de informação, como os “parceiros”.

A estratégia comunicacional utilizada pela empresa pode ser inserida, à primeira vista, no *Marketing* Directo, pois socorre-se de ferramentas - como o *site* institucional da empresa e as redes sociais - “ (...) através da internet via *facebook*.” - (ver EII, p.3) para dar a conhecer a empresa e a fim de divulgar os seus serviços.

A escolha destas ferramentas comunicacionais decorre da opinião da gestora, que entende serem estas as opções mais correctas, mas também porque a *GE* não possui “ (...) recursos financeiros e humanos suficientes” (EII, p.4), a “verba é muito reduzida (...)” (EII, p.31) para recorrer a estratégias comunicacionais eventualmente mais eficazes.

Quando analisamos as ferramentas comunicacionais utilizadas pela *Gere Escolas*, para dar a conhecer e divulgar a empresa e os seus serviços, determinamos que quer o *site* institucional, quer as redes sociais – *facebook* – apresentam diversas características que podem ser entendidas como lacunas (na sua maioria) ou como pontos fortes, mas que em qualquer dos casos afectam a forma como a mensagem chega junto dos públicos-alvo, tendo consequências na criação da imagem da empresa. Identificamo-las de seguida:

- Com a utilização destas ferramentas, a **comunicação** que se estabelece entre a empresa e os seus públicos-alvo é indirecta e impessoal, não havendo uma compreensão do que o cliente procura, não havendo individualização.
- O **controlo sobre a situação e a mensagem** transmitida é baixo, pois aqui a *GE* não consegue controlar quem vai aceder e ter acesso a estas ferramentas e à mensagem que aí se encontra e como esta vai ser percebida pelos públicos.
- A **directção da mensagem** é única, simplesmente da empresa para os públicos, e não entre os públicos-alvo e a empresa. Apesar de o *facebook* permitir a funcionalidade de contacto, esta não está a ser exercida.
- A **velocidade**, a que mensagem chega junto aos públicos, é mais rápida.
- A **flexibilidade da mensagem** é reduzida, pois utiliza a mesma mensagem para todos os públicos.

A partir da análise inicial foi, também, possível verificar quais os elementos chave que a empresa disponibiliza aos seus públicos em cada uma das ferramentas comunicacionais utilizadas. (Ver formulário de avaliação no anexo 4.5)

**Tabela 4 – Elementos-chave das ferramentas comunicacionais utilizadas na GE**

Ferramentas	Rede Social - Facebook	Site Institucional
Elementos-chave (Conteúdos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logótipo</li> <li>• Identificação por extenso</li> <li>• Contactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logótipo</li> <li>• Identificação por extenso</li> <li>• Contactos</li> <li>• Serviços</li> <li>• Parcerias</li> <li>• Equipa</li> <li>• Apresentação de links de interesse</li> </ul>

Analisando os elementos-chave presentes nas ferramentas comunicacionais, utilizadas pela empresa, verificamos que a rede social – *facebook* – é utilizada de forma muito “pobre” pois - apesar de mostrar o logótipo da empresa e parte da sua missão - não esclarece qual o seu papel, quais os serviços que realiza, podendo não transmitir uma imagem de credibilidade perante os clientes. Por seu lado o *site* institucional apresenta inúmeras informações, que levam o cliente a perceber aquilo que a *GE* “oferece”. No entanto não cria credibilidade da imagem da empresa, ao não apresentar o seu histórico, a sua missão e os seus objectivos. Uma das falhas de ambas as ferramentas é a falta de informação actualizada.

De seguida listamos quais os elementos-chave que consideramos poderem vir a estar presentes em ambas as ferramentas comunicacionais.

**Tabela 5 – Elementos-chave ausentes nas ferramentas utilizadas na GE**

Rede Social - Facebook	Site Institucional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico da empresa</li> <li>• Missão e Visão</li> <li>• Notícias sobre a empresa e o sector</li> <li>• Equipa</li> <li>• Apresentação de links de interesse</li> <li>• Objectivos</li> <li>• Informação actualizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico da empresa</li> <li>• Missão e Visão</li> <li>• Notícias sobre a empresa e o sector</li> <li>• Objectivos</li> <li>• Fóruns de discussão</li> <li>• Email interactivo</li> <li>• Informação actualizada</li> </ul>

- ❖ Como a gestão da comunicação organizacional afecta o desempenho da empresa.

A gestão da comunicação organizacional pode afectar o desempenho da empresa de diferentes formas. Aqueles que podemos encontrar na empresa *Gere Escolas*, com recursos à Análise SWOT e às entrevistas, dizem respeito a:

- Ausência de estratégia; ausência de *marketing*; pouca aposta em publicidade; diminuição da eficácia da comunicação; empresa ainda não possui muita credibilidade; imagem pouco conhecida; banalização dos serviços; diminuição da competitividade da empresa; pouco orçamento para publicidade; indisponibilidade de pessoal qualificado.

Todos estes problemas vão ter um efeito negativo no desempenho e no desenvolvimento da *GE*, dificultando a sua relação com os seus públicos, havendo pouco conhecimento e reconhecimento da organização e dos seus serviços, o que leva à pouca procura e compra dos mesmos, tendo isto consequências claras na sua progressão.

Como pudemos verificar no capítulo II, existem algumas forças externas indirectas que afectam a empresa, tais como as mudanças nos padrões de compra dos consumidores, o aumento da taxa de desemprego, o ambiente político-legal e alguns factores tecnológicos. Uma boa gestão da *comunicação de marketing* é fundamental para a *GE* fazer frente aos obstáculos e para se destacar da concorrência.

- ❖ Comparação com as estratégias comunicacionais que a empresa concorrente apresenta

Para a empresa desenvolver uma boa gestão da *comunicação de marketing* é necessário conhecer quais as estratégias comunicacionais que as empresas concorrentes utilizam, de modo a acompanhar o que estas se encontram a desenvolver no momento, a fim de inovar, fazer melhor e estar um passo à frente dos concorrentes.

Na *GE* não se realiza nenhuma comparação entre os meios de comunicação que esta utiliza e que os concorrentes utilizam, recorrendo somente a “ (...) palestras dos (...) concorrentes para saber quais os seus pontos fortes e fracos.” (EII, p.10)

Com recurso aos dados obtidos, através da entrevista, da análise SWOT e de algumas pesquisas, apuramos quais as estratégias e ferramentas comunicacionais utilizadas pelos concorrentes e pela *GE*, procedendo de seguida à criação de uma comparação entre a *GE* e a concorrência, que podemos encontrar no quadro abaixo.

**Tabela 6 – Comparação Estratégias Comunicacionais GE e Concorrentes**

	Meta final	Estratégias e Ferramentas comunicacionais
<b>Gere Escolas</b>	Criação, implementação, gestão e manutenção de Estabelecimentos de Ensino, nomeadamente creches, jardins-de-infância, 1º ciclo, assim como de outras soluções lúdico-pedagógicas.	<b>Publicidade via Internet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Sociais</li> <li>• Site Institucional</li> </ul>
<b>Concorrentes Indirectos (Franchising Morangos)</b>	Apoio na criação, implementação, gestão e manutenção de Estabelecimentos de Ensino, nomeadamente creches, jardins-de-infância, academia, parques temáticos, store e escola de pais. Oferecendo os seus serviços através do grupo ONEBIZ.	<b>Marketing Directo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Site Institucional da ONEBIZ que permite o envio de emails, com os dados dos possíveis interessados no franchising.</li> <li>• Aposta sobretudo na notoriedade que a empresa apresenta, para captar mais clientes.</li> </ul>

Olhando para o quadro acima apresentado, percebemos que as estratégias e ferramentas utilizadas pelos concorrentes são semelhantes às apresentadas pela *GE*. No entanto o concorrente apresenta uma característica fundamental, a sua notoriedade que advém do facto de ter estabelecimentos em funcionamento, que por si só servem como fonte de divulgação dos seus serviços e como fonte de credibilidade da empresa.

Em **suma**, percebemos como a *GE* apresenta uma gestão da comunicação deficitária apostando num único meio de divulgação, a Internet – recorrendo ao *site* institucional e às Redes Sociais – que como pudemos analisar não foram correctamente aplicadas. Também parece evidente que tal decorre do facto de a *GE* ser uma microempresa, onde os recursos humanos são escassos – em que a gestora desempenha inúmeros papéis, sendo esta a responsável pela gestão da comunicação – e onde os recursos financeiros destinados a esta prática são diminutos.

Por isso - e para se manter no mercado e ser competitiva - é necessário que a empresa proceda à elaboração de uma gestão da *comunicação de marketing*, mesmo que seja mais reduzida, apelando à criatividade e inovação para contornar os obstáculos com que se depara, a fim de marcar a diferença perante os seus concorrentes.

## 2 Representações e perspectivas da gestora em relação à gestão da *comunicação de marketing* da empresa.

- ❖ Quais as ferramentas comunicacionais que mais se adequariam aos interesses da empresa

A fim de realizar um plano de acção, onde constem estratégias e ferramentas adequadas para, pelo menos apoiar o desenvolvimento da *GE*, optamos por conhecer quais as estratégias, ferramentas e meios, considerados como privilegiados - para dar a conhecer a empresa e divulgar os seus serviços, estabelecendo uma relação com o seu público - tendo em consideração as perspectivas da gestora.

As estratégias e consequentes ferramentas e meios consideradas as privilegiadas para a empresa apoiar a sua comunicação de *marketing* correspondem:

O **marketing directo online**, através da criação de um *site* institucional mais interactivo, “ (...) utilizando as vantagens da internet (...)” (EII, p.13).

A **publicidade**, recorrendo à realização de uma acção “ (...) durante 1 mês de ano, ano. (...) composta por uma entrevista numa revista de negócios (...)” (EII, p.13).

O **merchandising**, através de “ (...) um spot num canal de televisão no noticiário.” (EII, p.13).

É de salientar que os meios aqui considerados envolvem custos, que a *GE* não consegue suportar. Tendo em conta a análise SWOT realizada, pudemos criar um quadro com algumas sugestões face á análise externa, que poderão ser indicadoras de quais os passos a seguir no desenvolvimento e aplicação de um plano de acção, onde constem estratégias e ferramentas comunicacionais.

**Quadro 5 – Oportunidades e Ameaças**

Como aproveitar as Oportunidades
<p>Definir uma estratégia de marketing de acordo com uma análise de mercado.  Realizar campanhas inovadoras de divulgação da empresa e dos seus serviços.  Realizar acções de comunicação mais directas e pessoais.  Apostar na criatividade das suas acções para se destacar.  Definir a posição da <i>GE</i> no mercado.  Definir claramente quais os seus públicos-alvos, e segmenta-los de acordo com as suas necessidades e aquilo que procuram.</p>
Como combater as Ameaças
<p>Apostar na criação de uma imagem de Marca <i>GE</i>, de modo a construir notoriedade, fazendo frente aos concorrentes.  Captar mais possíveis clientes e evitar a perda dos clientes actuais, apostando na satisfação dos mesmos, encontrando-se em contacto com estes, demonstrando apoio em todas as fases.  Elaborar estudos de mercado, que permitam captar o feedback dos clientes.  Apostar no enriquecimento dos recursos humanos da empresa, procurando profissionais qualificados de áreas fulcrais para a empresa, de modo a diminuir o nº de tarefas realizadas pela gestora.  Desenvolver uma boa gestão da comunicação organizacional da empresa.</p>

(Caetano e Rasquilha, 2009: 198)

- ❖ Qual o público-alvo que a empresa pretende atingir com as estratégias comunicacionais.

Uma das fases fundamentais na gestão da *comunicação de marketing* é a definição do público-alvo da empresa, para que as mensagens de *marketing* sejam bem dirigidas. A *GE* compreende a necessidade da existência de um banco de dados de clientes, que lhe faculte informação acerca do perfil dos seus actuais e potenciais clientes, no entanto este encontra-se “ (...) pouco desenvolvido” (EII, p.7), não havendo informações muito precisas acerca das características dos clientes *GE*.

Contudo, a *GE* fez um esforço para definir quem são os seus públicos-alvo - tal como referido pela gestora na entrevista I<sup>25</sup> - estes são sobretudo “ (...) pessoas ligadas à educação, à gestão e que possuam um bom capital inicial.” (EII, p.6)

Esta definiu dois “segmentos”:

- Pessoas jovens, com idades compreendidas entre os 25 e os 35 anos, que procuram a criação do seu próprio negócio (e.g. um estabelecimento de ensino).
- “Organizações”, tais como colégios ou IPSS, cujos directores se encontram com idades entre os 35 e os 40 anos, que procuram ajuda na gestão dos seus estabelecimentos de ensino ou de soluções lúdico-pedagógicas.

### 3 Estratégias de *comunicação de marketing*.

Após a análise extensiva e por via de modalidades variadas que realizamos tornou-se evidente, para nós, que a *GE* só poderá ganhar notoriedade, credibilidade, só poderá captar mais clientes potenciais e manter os que tem, com recurso a uma boa gestão da *comunicação de marketing*.

Para que isto aconteça é necessário recorrer a estratégias e ferramentas adequadas às características da *GE*. Deste modo apresentamos diferentes planos de acção, que considerámos interessantes para a empresa, os quais fomos colocando em prática, à medida que verificávamos quais as mudanças e benefícios que essas acções têm para a empresa.

Como a empresa não possui verbas muito alargadas para a realização da *comunicação de marketing*, procuramos outras formas de elaborar análises de

---

<sup>25</sup> Análise da entrevista I no capítulo II deste relatório.



informação e pesquisas úteis com um custo reduzido. Essas ocorreram através de: leitura de jornais e revistas; *sites* de associações empresariais; conferências promovidas por empresas concorrentes; colecta informal de dados e informações, pela imprensa.

A intervenção realizada pode dividir-se em 3 modalidades de comunicação, em que utilizamos diferentes estratégias e ferramentas comunicacionais a fim de promover a *GE*, de divulgar os seus serviços e de captar um maior número de clientes. No fim da cada acção procedemos à avaliação da mesma.

As comunicações correspondem a:

1. *Marketing* Directo Online – Plataforma Online;
2. Publicidade – Anúncios e Brochura;
3. Vendas Pessoais – *Workshop*.

Em cada uma destas modalidades apresentamos um plano de acção – os objectivos da acção; o público-alvo que se pretende atingir e a acção em concreto; - a ferramenta escolhida – as razões da escolha da estratégia e ferramenta; - as acções desencadeadas – o que se concretizou – e uma avaliação da estratégia e ferramenta utilizada em cada modalidade.

### 1ª Comunicação – *Marketing* Directo Online

“O cliente é o activo mais importante de uma marca, daí a elevada necessidade de o conhecer e logo, de o conquistar e fidelizar.”  
(Caetano e Rasquilha, 2009:159)

**Tabela 7 – Plano de Acção 1**

<i>Objectivos</i>	<i>Públicos-alvo</i>	<i>Acção</i>
<p>Apresentar a <i>Gere Escolas</i> aos diversos públicos;</p> <p>Segmentar o mercado e o seu público;</p> <p>Divulgar os serviços da empresa relativamente à área escolar;</p> <p>Demonstrar o que esta tem vindo a desenvolver;</p> <p>Manter contacto mais directo com os clientes da empresa;</p> <p>Captar mais clientes, nacionais e internacionais.</p>	<p>Pessoas individuais, interessadas em criar o seu próprio estabelecimento de ensino;</p> <p>Organizações cujos gestores escolares necessitem de apoio na gestão das mesmas.</p> <p>Educadores.</p>	<p>Criação de uma plataforma online, que corresponda a um departamento da <i>GE</i> – designada “EducaPortugal” - que está totalmente vocacionado para a área educacional, para os projectos escolares, havendo aqui segmentação do mercado em que a <i>GE</i> se encontra.</p> <p>Criação de um evento, a fim de apresentar a ideia e os conceitos, aos “parceiros”.</p>

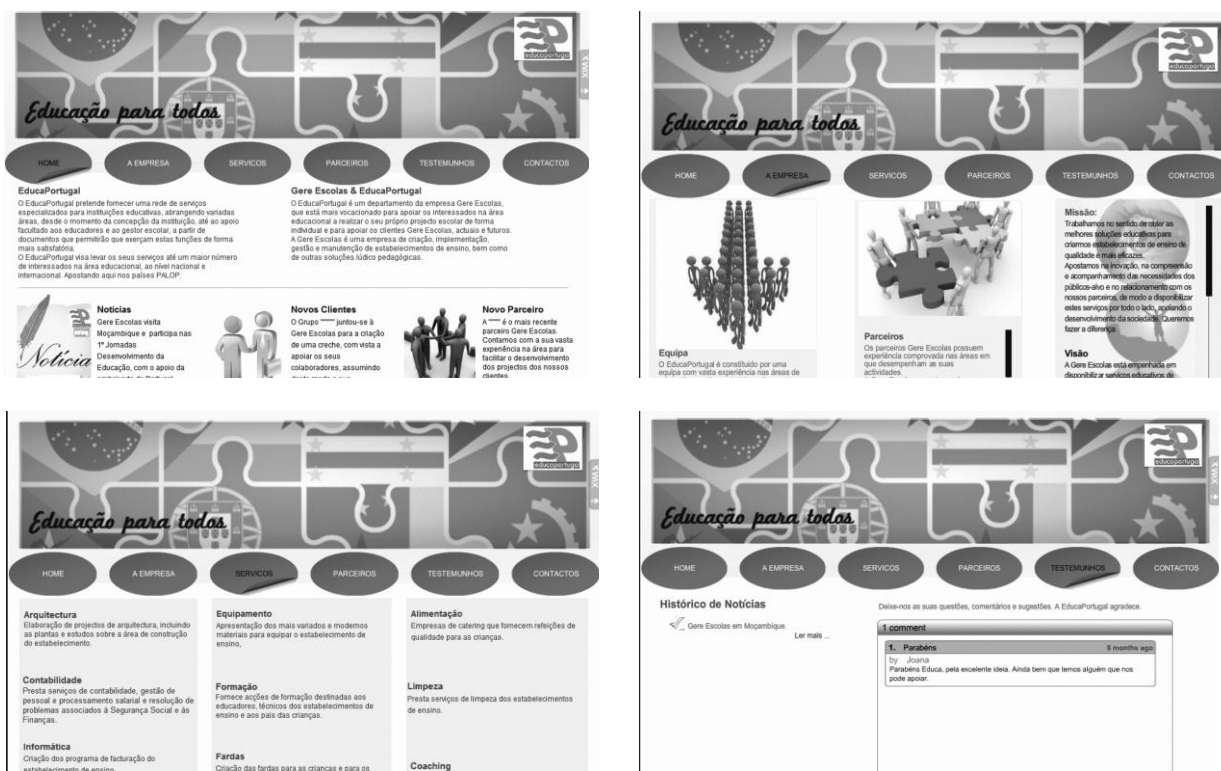
### A escolha da ferramenta comunicacional

Optou-se pela criação de uma plataforma online, porque esta é uma forma de *marketing* directo, que permite divulgar de forma permanente os serviços da empresa, o que esta tem vindo a desenvolver, fornecer respostas imediatas e apresenta um baixo custo para a sua utilização. Esta forma de comunicação permite que a divulgação alcance um maior número de pessoas e também entrar em contacto mais directo com os clientes da empresa, divulgando junto destes os serviços que a empresa vai criando.

### O que se fez

Procedemos à criação de uma plataforma online que: identifica de forma concreta, qual a missão, visão e valores da *GE*; apresenta com clareza quais os seus serviços, ligados à criação e gestão de estabelecimentos de ensino (havendo aqui a segmentação de mercado, daí designarmos esta plataforma como “EducaPortugal” – nome sugerido pela gestora da empresa); identifica os seus parceiros e o que estes oferecem, permitindo ao cliente entrar em contacto directo com o *site* desses “parceiros”; possibilita sobretudo um maior contacto entre os clientes e a empresa, procurando aqui a fidelização dos clientes.

Imagem 1 – Plataforma Online (Ver anexo 4.1)



### Avaliação, formulário de autopreenchimento

Quando procedemos à avaliação da estratégia e ferramenta utilizada na *GE* verificamos que relativamente à estratégia e *marketing* de empresa, tinham ocorrido algumas mudanças, cremos que em parte - decorrentes do trabalho da investigadora enquanto estagiária na empresa, como:

- Reconhecimento da importância do planeamento estratégico;
- Reforço da realização de alianças estratégicas para conjugar competências com outras empresas;
- Passou a ser realizada uma pesquisa de mercado, apesar de ser principalmente de “secretária”;
- Segmentação dos mercados, apesar de ser de forma muito básica e de não haver a definição dos graus de atracção dos segmentos identificados;
- A empresa procura definir a oferta de modo a que o serviço, pessoal e imagem a distingam dos outros concorrentes;
- Foi feito algum esforço para definir o modo como os clientes e outros compreendem a imagem e os serviços da empresa;
- A empresa avaliou informalmente a importância relativa das várias ferramentas promocionais.

Em relação à ferramenta comunicacional utilizada nesta primeira intervenção, para dar a conhecer e divulgar a empresa e os seus serviços, retiramos as seguintes conclusões:

- A **comunicação** que se estabelece entre a empresa e os seus públicos-alvo é indirecta, no entanto tenta-se compreender o que o cliente procura, havendo funções como os testemunhos e os emails directos, que permitem procurar uma individualização das necessidades de cada cliente actual ou potencial.
- O **controlo sobre a situação e a mensagem** transmitida é moderado-baixo, pois aqui a *GE* não consegue controlar quem vai aceder e ter acesso a estas ferramentas e à mensagem que aí se encontra, mas como na sua apresentação já delimita um segmento de mercado, e como possibilita o contacto entre a empresa e os clientes, acaba por poder controlar quem vê a informação presente na plataforma e pode ajudar na compreensão da mensagem.
- A **direcção da mensagem** é maioritariamente única, simplesmente da empresa para os públicos, no entanto existem funcionalidades que permitem aos clientes retirar dúvidas e contactar com a empresa.
- A **velocidade** a que mensagem chega junto aos públicos é bastante rápida, sobretudo quando se procura um público internacional.
- A **flexibilidade da mensagem** é reduzida, pois utiliza a mesma mensagem para todos os públicos, apesar de delimitar qual o público a que essa mensagem se destina.

Nesta plataforma online procuramos colocar todos os elementos que consideramos importantes para dar a conhecer a imagem da empresa e os serviços que esta fornece, numa tentativa de começar a criar notoriedade e credibilidade para a empresa. (Ver formulário de avaliação no anexo 4.7).

Neste primeiro plano de acção estava previsto a realização de um evento, que servisse como apresentação da plataforma online, onde pudessem constar os “parceiros” GE.

Optamos por esta estratégia, na medida em que o evento é uma ferramenta comunicacional, que pode ser utilizada com o propósito de aproximar os públicos organizacionais, de apresentar novas ideias e conceitos àqueles que poderão transmiti-la aos públicos. Também consideramos o evento uma acção importante na medida em que iria permitir aos “parceiros” uma elevada exposição à mensagem principal, e ao contacto entre os diferentes interessados durante um período de tempo mais prolongado, levando aqui a algumas trocas de informação.

Contudo, a colocação da plataforma online em funcionamento não foi possível, devido à falta de profissionais na empresa que possam dedicar-se á mesma, mantendo as informações actualizadas, respondendo de forma rápida aos clientes actuais e potenciais, promovendo assim o seu desenvolvimento. Deste modo não se procedeu também à realização do evento.

## 2ª Comunicação – Publicidade - “Anúncio electrónico” e “Brochura”

Com a publicidade pretende-se dar a conhecer um serviço, e “os meios que permitem a difusão em massa da mensagem são a televisão, o rádio, a imprensa e os outdoors.” (Caetano e Rasquilha, 2009:89)

**Tabela 8 – Plano de Acção 2**

<i>Objectivos</i>	<i>Públicos-alvo</i>	<i>Acção</i>
Apresentar a <i>Gere Escolas</i> aos diversos públicos;	Todos os públicos.	Criação de anúncios, publicados em jornais online.
Levar o nome da <i>Gere Escolas</i> a ser visto por um número alargado de pessoas;	Pessoas individuais, interessadas em criar o seu próprio estabelecimento de ensino;	Criação de uma brochura, que apresente a empresa e divulgue os seus serviços.
Divulgar os serviços da GE;		

<p>Criar credibilidade junto de diferentes segmentos de mercado;</p> <p>Captar um maior número de potenciais clientes;</p> <p>Chegar junto dos clientes, através da demonstração dos seus valores, referindo a responsabilidade social.</p>	<p>Organizações cujos gestores escolares, necessitem de apoio na gestão da mesma. Organizações que queiram apostar na sua responsabilidade social.</p>	
---	--	--

#### A escolha das ferramentas comunicacionais

Optamos pela realização de publicidade pois esta permite chegar a um número alargado de pessoas e a diferentes públicos. Para realizar esta publicidade, e tendo em conta os nossos objectivos, escolhemos os anúncios e a brochura como meios privilegiados, para dar a conhecer a empresa e para divulgar os seus serviços.

Tendo em conta a verba disponível da *Gere Escolas* para acções de *marketing* optamos pela publicação dos anúncios em jornais online, simplesmente com o objectivo de dar a conhecer a empresa, não procurando persuasão.

O nosso objectivo com esta acção foi a de fazer com que um maior número de pessoas conhecesse e reconhecesse o logótipo e o nome da *Gere Escolas*. Procuramos, igualmente, criar maior credibilidade, demonstrando os seus serviços e captar mais potenciais clientes.

#### O que se fez

Procedemos à criação de um anúncio, onde apresentamos o logótipo da *Gere Escolas* e a sua actividade principal, procedendo-se à publicação desse anúncio em diversos jornais online de forma gratuita.

De seguida construímos uma brochura, onde apresentamos os serviços da *Gere Escolas* e a quem estes se destinam.

Imagem 2 – Anúncio *GE* publicada (Ver anexo 4.2)

« voltar à lista < 187 de 174 classificados >

**Gere Escolas**  
Serviços / Educação (Formação & ATL)

Recomendar 3

distrito: Lisboa  
concelho: Cascais  
freguesia: Estoril  
data: 2011-02-14  
ref.ª Destak: 00021463

**Descrição**  
Dê Vida ao Seu Sonho!  
Apoio na Criação e Gestão de Estabelecimentos Educativos.

adicionar aos favoritos  
enviar a um amigo  
PARTILHAR

Recomendar 3 pessoas recomendam isto.

Classificado submetido por:  
Gere Escolas  
E-mail: geral@gere-escolas.com  
2011-02-14 12:06:43  
(reportar uma violação/abuso)

**PEDIDO DE INFORMAÇÕES**

Nome:   
Telefone:   
E-mail:   
Mensagem:

enviar

Imagem 3 – Brochura *GE* (Ver anexo 4.3)



### Avaliação, formulário de autopreenchimento

Quando procedemos à avaliação das estratégias e *marketing* da *GE* verificamos que relativamente à avaliação realizada na primeira intervenção não tinham surgido alterações, mantendo-se os mesmos dados.

Em relação às ferramentas comunicacionais avaliámo-las em conjunto, pois são parte da mesma estratégia da *comunicação de marketing*, a publicidade e funcionam como complemento uma da outra.

Nas intervenções mencionadas anteriormente, recorremos a duas ferramentas que se complementam, os anúncios e a brochura. Do recurso a estas ferramentas extraímos as seguintes linhas conclusivas:

- A **comunicação** que se estabelece entre a empresa e os seus públicos-alvo é indirecta e impessoal, não havendo contacto com os clientes e não respondendo às suas necessidades.
- O **controlo sobre a situação e a mensagem** transmitida é baixo, pois aqui a *GE* não consegue controlar quem vai aceder aos anúncios publicados, relativamente à brochura este controlo pode ser um pouco apaziguado, pois a *GE* pode escolher qual o público a que entregar essa informação, no entanto por si só não controla como a mensagem vai ser percebida.
- A **direcção da mensagem** é única, simplesmente da empresa para os públicos.
- A **velocidade** a que mensagem chega junto aos públicos é bastante rápida, principalmente, quando falamos dos anúncios online.
- A **flexibilidade da mensagem** é reduzida, pois utiliza a mesma mensagem para todos os públicos, apesar de na brochura delimitar quais os públicos a que essa mensagem se destina.

No anúncio online, bem como na brochura procuramos colocar todos os elementos que consideramos importantes, tendo em conta os objectivos a que nos propúnhamos com a aplicação das mesmas.

No anúncio online, para dar a conhecer a empresa e criar conhecimento e reconhecimento do seu nome, optamos por colocar elementos como, o logótipo; a identificação da empresa por extenso; os contactos e a apresentação da empresa, ou seja a sua actividade principal.

A brochura, que foi criada como complemento dos anúncios, de modo a divulgar os serviços da empresa e a criar alguma credibilidade junto de diferentes públicos, contém elementos mais variados, como logótipo, identificação por extenso; contactos; apresentação da empresa; objectivos, serviços; equipa e segmentação de públicos-alvo.

(Ver formulário de avaliação no anexo 4.8)

Com a execução deste plano de acção detectamos que um dos problemas era o facto de a comunicação com os clientes ser sempre indirecta e haver pouca segmentação dos públicos-alvo, daí a ideia de necessitarmos de alguma estratégia de *comunicação de marketing* que permitisse à *Gere Escolas* comunicar com os seus públicos de forma directa e que atingisse um segmento específico.

### 3ª Comunicação – Vendas Pessoais *Workshop*

Desenvolvemos algumas pesquisas informais, que nos permitissem compreender qual o público-alvo que a empresa necessitava de atingir e determinamos que era necessário chegar junto a um grupo de indivíduos cuja actividade estivesse ligada à educação e à gestão.

Deste modo surgiu a ideia de aplicar a estratégia de vendas pessoais - que nos permite um contacto mais directo e pessoal com o público-alvo, ajustando a mensagem aos interesses dos mesmos - concretamente, junto de estudantes do último ano das áreas de educação básica e de gestão.

**Tabela 9 – Plano de Acção 3**

<i>Objectivos</i>	<i>Públicos-alvo</i>	<i>Acção</i>
Apresentar a <i>Gere Escolas</i> a um segmento de mercado interessante para a empresa;  Divulgar os serviços da GE;  Criar credibilidade junto de um determinado segmento de mercado, apresentando os parceiros;  Captar um maior número de potenciais clientes;  Incentivar o empreendedorismo na área da educação.	Estudantes que frequentam o último ano, dos cursos de Educação básica e de Gestão, que possam ser possíveis empreendedores.	Criação e apresentação de um <i>Workshop</i> para novos empreendedores.

#### A escolha da ferramenta comunicacional

A ferramenta escolhida para realizarmos esta acção de *marketing* foi um *workshop* destinado a estudantes do último ano de cursos de Educação Básica e de Gestão, apresentando temáticas associadas ao empreendedorismo enquanto se efectua a divulgação dos serviços da GE.



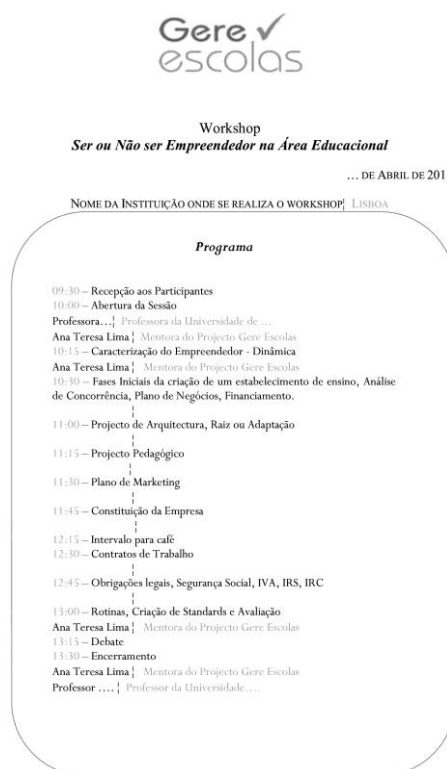
### O que se fez

Procedemos à elaboração de um *workshop* – suas temáticas, seus conteúdos, a sua programação - bem como aos contactos com universidades para aí se realizarem as actividades.

O *workshop* encontra-se dividido nas seguintes temáticas: caracterização do empreendedor; fases iniciais de criação de um estabelecimento de ensino, análise de concorrência, plano de negócios e financiamento; projecto de arquitectura, raiz e adaptação; projecto pedagógico; plano de *marketing*; constituição da empresa; contratos de trabalho; obrigações legais, segurança social, impostos; rotinas, criação de standards e avaliação.

As temáticas escolhidas, estão directamente associadas aos serviços que a *Gere Escolas* disponibiliza. Prevê-se que este *workshop* seja realizado em conjunto com os “parceiros” *GE*, de modo a criar credibilidade da empresa, apresentando a equipa de profissionais com quem a *GE* trabalha.

**Imagem 4 – Programa Workshop** (Ver anexo 4.4)



### Avaliação, formulário de autopreenchimento

Após a construção desta ferramenta de *comunicação de marketing* efectuamos a avaliação das estratégias e *marketing* da *GE*, verificando que não tinham surgido alterações significativas, mantendo-se os mesmos dados.

Em relação à ferramenta comunicacional escolhida, tentamos perceber o que esta poderia trazer de novo para a *GE*, que ajudasse no seu sucesso.

Com a criação do *Workshop* percebemos que:

- A **comunicação** que se estabelece entre a empresa e os seus públicos-alvo é directa face a face, havendo contacto com os clientes, procurando os seus interesses e necessidades.
- O **controlo sobre a situação e a mensagem** transmitida é alto, pois aqui a *GE* está a controlar quem vai participar neste *Workshop*, delimitando o público-alvo e pode controlar como a mensagem é transmitida e percebida, respondendo a possíveis dúvidas.
- A **direcção da mensagem** é dupla, ocorre entre a empresa e o público-alvo e vice-versa.
- A **velocidade** a que mensagem chega junto a grandes públicos é mais demorada, pois existe um número restrito de participantes e há segmentação de mercado.
- A **flexibilidade da mensagem** é elevada, pois é ajustada para a perspectiva do público que se pretende captar.

O *Workshop*, quer pelas características do tipo de estratégia, quer pela forma como foi criado, possibilita fornecer aos públicos, todos os elementos considerados importantes, tendo em vista a divulgação dos serviços da *Gere Escolas* e a captação de novos clientes - logótipo, identificação por extenso; contactos; apresentação da empresa; objectivos, serviços; equipa; parcerias; informação actualizada.

Sendo depois esta informação, complementada através da brochura da *GE*. (Ver formulário de avaliação no anexo 4.9)

A aplicação prática deste *workshop* nas universidades, aquando da permanência da investigadora na empresa *GE*, ainda não tinha sido possível devido ao calendário académico. Ficou previsto a marcação deste *workshop* junto das instituições académicas e a sua aplicação no início do próximo ano académico (2011/2012)

As intervenções realizadas tinham como intuito divulgar a *GE*, os seus serviços, captar possíveis clientes, fidelizar os clientes actuais, criar credibilidade e alguma notoriedade da empresa, para que esta atingisse o sucesso. Mas sobretudo, tinham como intenção demonstrar a importância da gestão da comunicação organizacional, neste caso específico de *marketing*, para a *GE* e para o seu desenvolvimento.

Foi-nos possível perceber que a gestora da *GE* passou a dar maior importância à gestão da comunicação, estando envolvida e interessada na mesma, até percebendo e utilizando novas formas de comunicação, como o patrocínio – Por exemplo a *GE* patrocinou um evento no dia Mundial da Criança, elaborando a realização da organização do evento. Este evento permitiu-lhe (cf. Caetano e Rasquilha, 2009: 64):

- Aumentar a sua notoriedade – o grupo alvo de clientes e os potenciais clientes estão mais receptivos à captação da mensagem.
- Referência nos media – cobertura mediática possibilitando à *GE*, através de entrevista na televisão, aumentar a sua exposição.
- Identificar segmentos alvo – permite que a empresa consiga posicionar a sua imagem institucional e os seus serviços em determinados segmentos de mercado.
- Envolvimento na comunidade – visa estabelecer uma relação de empatia entre a empresa e a comunidade em que está inserida.

No decorrer da elaboração de todas estas técnicas de *comunicação de marketing*, procuramos ser o mais rigoroso, que nos foi possível, na transmissão da imagem da organização, dos seus princípios, daquilo que a gestora pretende que o meio externo percepcione.

## CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Traçamos agora um conjunto de linhas conclusivas e de sugestões que têm, sobretudo, por referência os capítulos II e IV deste relatório. No primeiro procedemos á análise da organização e do trabalho e papéis desempenhados pelo gestor da organização em estudo. Aí procuramos conhecer como a empresa se organiza, como estabelece as suas relações com o seu meio externo e de que forma isso a afecta, e tentamos caracterizar qual o trabalho e os papéis que a gestora da empresa desenvolve.

Já quanto ao “projecto de intervenção” procuramos conhecer como se desenvolve a gestão da comunicação organizacional de *marketing* numa microempresa, e este foi subdividido em 3 eixos de análise a partir dos quais elaboramos a nossa investigação.

No primeiro eixo de análise, as formas de comunicação organizacional existentes na empresa, examinamos qual a importância que a gestão da comunicação tem para a empresa, quais as estratégias e ferramentas utilizadas, tentamos conhecer quais os problemas que estão associados à comunicação e analisamos os concorrentes.

Num segundo eixo procuramos conhecer quais as representações e perspectivas da gestora da empresa, relativamente às ferramentas que mais se adequariam para a empresa, realizar segmentação de públicos-alvo e perceber como enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades de mercado.

O último eixo, estratégias de *comunicação de marketing*, corresponde às nossas intervenções, tentamos criar e aplicar algumas estratégias e consequentes ferramentas comunicacionais na empresa, apresentando soluções e sugestões para a *GE* realizar a gestão da sua *comunicação de marketing*.

As descrições e análises realizadas no Capítulo II permitiram-nos compreender que a *GE* apresenta uma estrutura organizacional simples, onde a gestora tem o “papel principal”, desenvolve uma enorme quantidade de trabalhos, que nos indicam que esta exerce diversos papéis na organização, interpessoais, informacionais e decisoriais, dedicando-se bastante aos segundos.

O trabalho da gestora é determinado, também, pela escassez de recursos humanos.

A partir destes dados depreendemos que a gestora é a grande responsável pela gestão da comunicação organizacional- de *marketing* – da empresa.

Ao realizar esta actividade a gestora estará a desempenhar um papel informacional – de divulgação e de porta-voz. A partir da gestão da *comunicação de marketing* ela receberá informações importantes para a organização, utilizando-as para melhorar a sua relação com os clientes, mas também fará a apresentação da empresa e dos seus serviços junto de todo o seu público externo – clientes; “parceiros”; concorrentes.

Foi esse conjunto de práticas esperadas que procuramos conhecer e ajudar a melhorar com o trabalho de intervenção que descrevemos no capítulo IV. No que diz respeito ao 1º eixo de análise pudemos concluir que apesar de a *GE* compreender a importância da gestão da *comunicação de marketing*, esta não a utiliza muito, nem a utiliza de forma adequada, devido a 3 factores:

- ❖ Gestora encontra-se sobrecarregada com tarefas, não despendendo tempo suficiente para delinear estratégias de comunicação e analisar o mercado – concorrência e clientes;
- ❖ Falta de formação na área da gestão da *comunicação de marketing*;
- ❖ Poucos recursos humanos.

Os únicos meios utilizados são o *facebook* e o *site* institucional, que apesar de terem a vantagem de alcançar mais rapidamente diferentes públicos, não contém informações suficientes, nem são utilizadas da forma clara para ajudar no sucesso da empresa. Daqui podem advir problemas diversos como: falta de competitividade; falta de notoriedade; falta de posicionamento no mercado; pouca captação e fidelização de clientes.

Procuramos – face a este diagnóstico – discutir de que forma a *GE* poderia melhorar e desenvolver a sua *comunicação de marketing*. Desenvolvemos este aspecto em torno do 2º eixo de análise. Aqui compreendemos que as formas de comunicação privilegiadas pela empresa são a publicidade, o *marketing* directo online e o merchandising. Foi-nos possível definir dois públicos-alvo: as pessoas individuais que procuram criar o seu próprio negócio; e as organizações que procuram ajuda na gestão dos seus estabelecimentos de ensino.

Estes dados foram o primeiro passo que demos no sentido da criação de uma estratégia de *comunicação de marketing*. Assim no 3º eixo apresentamos diferentes soluções para o desenvolvimento da *comunicação de marketing* da empresa. Inicialmente procedemos á pesquisa e análise de concorrência, sobre quais as estratégias e ferramentas mais utilizadas no mercado: procuramos seleccionar aquelas que se

encaixariam no nosso orçamento, após o qual elaboramos um plano de acção – que criamos e executamos - de estratégias e ferramentas comunicacionais.

As estratégias em que apostamos foram: o *marketing* directo online, através da criação de uma plataforma online; a publicidade recorrendo aos anúncios e a uma brochura e as vendas pessoais através do *workshop*.

Estas acções foram criadas e posteriormente avaliadas. Percebemos então que em conjunto estas ferramentas podem proporcionar que a *GE* suplante as ameaças existentes e aproveite as oportunidades que o mercado lhe apresenta.

Com este projecto de intervenção, inspirado em procedimentos de investigação-acção, percebemos que é possível para uma microempresa - com escassos recursos financeiros destinados para a gestão da *comunicação de marketing* – elaborar diferentes estratégias, criar instrumentos que lhe permitam relacionar-se com os seus clientes potenciais e actuais, posicionar a sua imagem no mercado, criar notoriedade, através da aposta em formação e informação acerca da gestão da comunicação e recorrendo a um pouco de “criatividade”.

Em suma, para uma microempresa desenvolver uma boa ou razoável gestão da *comunicação de marketing* é necessário que o gestor dedique uma parte do seu tempo no planeamento estratégico desta ou que aposte no recrutamento de um profissional qualificado, que seja responsável pela análise de mercado, concorrência, públicos, realização de planos de acção, definição de estratégias e de objectivos, criação de ferramentas e conteúdos e manutenção dos mesmos.

A principal razão da realização deste projecto de investigação é poder compreender o papel da gestão da comunicação organizacional – de *marketing* – nas micro e pequenas empresas, tendo em conta o trabalho e os papéis desempenhados pelo gestor destas organizações.

Algumas limitações do nosso projecto de investigação estão associadas com o facto de não termos acesso aos clientes, de modo a perceber e analisar como estes percebem a empresa, o que pensam acerca das estratégias comunicacionais utilizadas inicialmente pela *GE*, de modo a depois elaborarmos uma comparação com as alterações que essas percepções poderiam sofrer com a aplicação de cada estratégia aplicada neste estudo.

Seria interessante, conhecer o comportamento da procura da organização e dos seus serviços, antes e após as intervenções.

Outras limitações deste estudo estão associadas aos poucos recursos humanos da empresa e ao período de tempo em que este ocorreu, que impossibilitou a aplicação imediata dos planos de acção.

Os planos de acção que acabamos de referir servem como sugestões para que a *Gere Escolas* melhor a sua comunicação com o exterior. Sugerimos também que, tendo em conta as características da *Gere Escolas*, uma boa forma de divulgar os seus serviços e efectuar uma boa gestão da comunicação é recorrendo à terceirização dos serviços de assessoria de imprensa, visto que a terceirização é uma prática em que a empresa aposta, e efectuando publicidade cooperativa, ou seja divulgar os seus serviços juntamente com outras empresas, podendo aqui a *GE* recorrer-se dos seus “parceiros”.

É de ressaltar que os resultados e sugestões aqui apresentados não devem ser generalizáveis, pois correspondem a soluções para problemas encontrados na *GE* e foram ao encontro das suas necessidades e características.

Apesar da vasta teoria acerca da gestão da comunicação e acerca do trabalho do gestor, são poucos os trabalhos e estudos relativos ao trabalho e papéis desenvolvidos pelos gestores de micro e pequenas organizações e suas consequências na gestão da comunicação de *marketing* que se desenvolve nas mesmas.

Penso que será cada vez mais importante a realização de estudos nesta área, devido ao crescente aparecimento de micro e pequenas organizações, em que o gestor sendo o centro da organização necessita de elaborar gestão da comunicação.

Podendo aplicar esta ideia aos gestores das instituições educativas. Pois estas, no contexto actual necessitam de se estabelecer e ser mais competitivas, sendo que para isso os gestores precisam de utilizar o *marketing*, enquanto instrumento que ajude o gestor da organização de educação de uma boa gestão da comunicação organizacional, elaborando um plano de acção estratégico.

## BIBLIOGRAFIA

- AFONSO, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação – Um guia prático e crítico*, Lisboa: Edições ASA.
- ALMEIDA, L. & FREIRE, T. (2000) *Metodologias de investigação em Psicologia e educação*. (2º vol.) (pp. 75-99) Braga: Psiquilíbrios.
- ALMEIDA, L. & FREIRE, T. (2000) *Metodologias de investigação em Psicologia e educação*. (2º vol.) (pp. 37-48) Braga: Psiquilíbrios.
- ALVES, J. MATIAS, (1993/1992). *Organização, Gestão e Projecto Educativo das Escolas*. Lisboa: Edições ASA.
- ALVESSON, M. (1996/1956). *Communication, Power and organization*. Berlim: De Gruyter. [Versão electrónica] [Consultado em 8 de Setembro de 2011]. Disponível em <http://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=UwGw9BFshrQC&oi=fnd&pg=>
- BARDIN, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- BERTAND, Yves & GUILLEMET, Patrick, (1994). *As organizações: uma abordagem sistémica*. (pp.123-127) Instituto Piaget.
- BILHIM, J. (1996). A cultura como variável organizacional. In *Teoria Organizacional: Estrutura e pessoas*. (pp.163-181) Lisboa: ISCSP.
- BILHIM, J. (2006). Conceitos básicos. In *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. (pp.19-31) Lisboa: ISCSP.
- BRUNET, L. (1992/1989). Clima de Trabalho e eficácia na escola. In Nóvoa A. *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações D. Quixote
- BURTON, M. Richard & OBEL, Borge, (2001/1998). *Organizational Design: A synthesis*. In Burton & Obel, *Strategic organizational diagnosis and design: Developing theory for application*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers. [Versão electrónica] [Consultado em 6 de Junho de 2011]: Disponível em <http://books.google.pt/books?id=mEfyzARjwR8C&printsec=>
- BURTON, M. Richard & OBEL, Borge, (1995). *Design Models for hierarchical organizations: computation; Information and Decentralization*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers. [Versão electrónica] [Consultado em 6 de Junho de 2011]. Disponível em <http://books.google.pt/books?id=6ZviNXk8ipYC&pg=>



CAETANO, Joaquim & RASQUILHA, Luís, (2009). *Gestão da Comunicação*. Lisboa: Quimera. (Edição original 2004)

CARVALHO, Luís M., (1992). *Clima de Escola e Estabilidade dos Professores*. Lisboa: Educa Organizações. [Versão electrónica] [Consultado em 10 de Outubro de 2011] Disponível em <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/3701>

CAVALCANTE, S. Maria. (2008). *Gestão da Comunicação Organizacional. Conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades*. Monografia de Especialização em Gestão Empresarial e de Pessoas. Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. [Versão electrónica] [Consultado em 20 de Agosto de 2011] Disponível em <http://www.aberje.com.br/monografias/MONOGRAFIA%20Shirley%20Cavalcante%20PDF.pdf>

COSTA, A., Jorge, (1991). *Gestão escolar: participação, autonomia, projecto educativo da escola*. Lisboa: Texto editora

DONNELLY, J., GIBSON, J., & IVANCEVICH, J. (2000). Os gestores e seus ambientes. In *Administração*. (pp.31-55) Lisboa: MacGraw-Hill

FERNANDES, D. (1991). Notas sobre os paradigmas de investigação em educação. *Noesis*, vol 18, (pp. 64-66).

GAMBOA, Márcia, (2005). Gestão da Comunicação. In Kuazaqui et al. *Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas*. (pp.) São Paulo: Nobel [Versão electrónica] [Consultado em 4 Maio de 2011]. Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=b03WHCAV2MQC&printsec=>

GIBSON, J.; IVANCEVICH, J.; DONNELLY, J. & KONOPASKE, R. (2006). *Organizações, Comportamentos, Estrutura e Processos*. São Paulo: McGraw-Hill. Cit. in *site: Instrumentos de análise e contextos*. [Consultado em Dezembro, Maio de 2011] Disponível em [http://www.instrmetodi.xpg.com.br/crbst\\_22.html](http://www.instrmetodi.xpg.com.br/crbst_22.html)

GLATTER, Ron, (2008). As escolas e os sistemas de ensino perante a complexidade: desafios organizacionais. In Portugal, Inspeção Geral da Educação. *A escola face a novos desafios*. Lisboa: Inspeção Geral da Educação. (pp.49-68).

GOMES, R. (1992). *Culturas de Escola e Identidades dos Professores*. Lisboa: Educa Organizações

JUAREZ, Bahia, (1995). Comunicação empresarial ou rede de informações de uma empresa. In *Introdução à comunicação organizacional*. Rio de Janeiro: MAUAD

[Versão electrónica] [Consultado em 2 de Setembro de 2011] Disponível em <http://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=SKK-aFUEpxMC&oi=fnd&pg=>

KOTLER, Philip & FOX, F.A. Karen, (1995) *Strategic Marketing for Educational institutions*. New Jersey: Prentice-Hall [Versão electrónica] [Consultado em 17 de Setembro de 2011] Disponível em <http://books.google.com/books?id=6vwlAQAAIAAJ&q=>

KOTLER, Philip & KELLER, Kevin, (2006/1967). *Administração de Marketing*. (12ª edição). Brasil: Prentice Hall

KOTLER, Philip, (2009/1999). *Marketing administrativo*. In *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. (pp. 213-254) São Paulo: Edipro. [Versão electrónica] [Consultado em 29 de Agosto de 2011] Disponível em <http://books.google.com/books?id=tUWDA3PnonwC&printsec=>

KUAZAQUI, Edmin; Lisboa, C. Teresinha, & GAMBOA Márcia, (2005). *Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas*. Nobel: São Paulo. [Versão electrónica] [Consultado em 4 Maio de 2011]. Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=b03WHCAV2MQC&printsec=>

KUNSCH, Margarida, M. K. (1997). *Comunicação organizacional*. In *Relações públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus. [Versão electrónica] [Consultado em 28 de Agosto de 2011] Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=AZVuW83F43kC&printsec=>

KUNSCH, Margarida, M. K. (2002/1986). *Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus. [Versão electrónica] [Consultado em 27 de Agosto de 2011] Disponível em <http://books.google.com/books?id=Q1ZFmcZFE7UC&pg=>

LIMA & SILVA, R. (2005). *Estrutura e dinâmica das Organizações (escolares)*. Revista Iberoamericana de Educación, ISSN:1681-5653, (pp. 1-10). [Versão electrónica] [Consultado em 22 de Maio de 2011] Disponível em <http://www.rieoei.org/deloslectores/1024Lima.PDF>

MERTENS, D. (1998). *Research Methods in Education and Psychology. Integrating Diversity with Quantitative & Qualitative Approaches*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

MINTZBERG, Henry, (1980). *Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design*. *Management science*, vol 26, nº 3, (pp. 322 – 341). [Versão electrónica] [Consultado em 5 de Junho de 2011] Disponível em

<http://www.jstor.org/stable/2630506>

MINTZBERG, Henry, (1999a). A essência da estrutura. In *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: D. Quixote. (pp.20-34)

MINTZBERG, Henry, (1999b/1990). Profession: manager. Mythes et réalités. In Harvard Business Review – Le Leadership (pp. 12-53). Paris: Éditions d'Organisation, 1999. Tradução bras. – *Trabalho Executivo: O folclore e o fato*.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, Brien, J. & GHOSHAL, Sumantra (2003a/1991). Administrando empresas iniciantes. In *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos seleccionados*. (pp. 267-283) Porto Alegre: Bookman. [Versão electrónica] [Consultado em 18 de Agosto de 2011] Disponível em <http://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=R5RN6nFI49kC&oi=fnd&pg=>

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, Brien, J. & GHOSHAL, Sumantra (2003b/1991). Formulando a estratégia. In *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos seleccionados*. (pp. 77-94) Porto Alegre: Bookman. [Versão electrónica] [Consultado em 18 de Agosto de 2011] Disponível em <http://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=R5RN6nFI49kC&oi=fnd&pg=>

SANDÍN Esteban, M. P. (2003). *Investigation cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones*. Madrid: MacGraw-Hill

SANTOS, R., J., A. (2008). A gestão e o gestor. In *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. (s.l.):Escolar editora. [Versão electrónica] [Consultado em 5 de Dezembro de 2011] Disponível em <http://books.google.pt/books?id=63U8axvG8V0C&pg>

SARQUIS, Bessa, A. (2003). Fundamentos e estratégias recomendáveis para a pequena empresa. In *Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção*. São Paulo: Senac. [Versão electrónica] [Consultado em 4 de Fevereiro de 2011] Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=sYEIIQjaI4sC&printsec=>

SCHEIN, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. S. Francisco: Jossey Bass. (Apontamentos GOE) (s.p.).

SCROFERNEKER, C. Maria, (orgs.) (2008). *O diálogo possível: Comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: Edipucrs. [Versão electrónica] [Consultado em 12 de Setembro de 2011] Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=bBs1NiLsR8C&printsec=>

SILVA, A. S., & PINTO, J. M. (1986). O método experimental nas Ciências Sociais. In

Metodologias das Ciências Sociais (pp.214-249). Lisboa: Edições Afrontamento (Texto de apoio EIE2)

THOMAS, Gary, (2009). *How to do your research project*. California: Sage Publications. [Versão electrónica] [Consultado em 8 de Setembro de 2008] Disponível em <http://books.google.com/books?id=GCZGqWweAlIC&printsec=>

TORQUATO, Guadêncio, F. (1986/1945). *Comunicação empresarial – comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planeamento e técnicas*. (s.l.) Summus. [Versão electrónica] [Consultado em 12 de Setembro de 2011] Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=WtYTjfUuWHMC&printsec=>

TREVISAN, R. M. (2001/2002). Marketing em Instituições Educacionais. Revista PEC, Curitiba, vol 2, nº1, (pp. 93-103). [Versão electrónica] [Consultado em 3 de Junho de 2011] Disponível<sup>26</sup>

ZABALZA, Beraza, (1996). El ‘clima’: concepto, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo. In G. Dominguez Fernández & J. Mesanza López (coord.), *Manual de Organización de Instituciones Educativas*. (pp.265-303) Madrid: Editorial Escuela Española.

#### Legislação:

DECRETO-LEI Nº 7/2003 DE 15 DE JUNHO. ARTIGO 10º - Conceito *Carta Educativa*: Ministério da Educação. [Versão electrónica] [Consultado em 3 de Março de 2011] Disponível em [http://www.centroescolar.min-edu.pt/np4/file/10/dl\\_7\\_2003\\_15jan.pdf](http://www.centroescolar.min-edu.pt/np4/file/10/dl_7_2003_15jan.pdf)

#### Pesquisa na Internet:

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação- *A Análise SWOT*. [Consultado em 2 de Março de 2011] Disponível em [www.iapmei-ant-03.php?id=2344](http://www.iapmei-ant-03.php?id=2344)

SITE UE, “Sínteses da legislação da UE” – *Definição de micro, pequenas e médias empresas*. [Citado em 16 de Agosto de 2011] Disponível em [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pt.htm)

26

[http://589190848676114009-a-1802744773732722657-s-sites.googlegroups.com/site/agestaeducacional/ebooks/marketingeminstitu%C3%A7%C3%B5eseducacionais.pdf?attachauth=ANoY7cpFso0Z3WY70JRbXke7w7pRKQ4SU9ydGJJUuQou9a2w48kk0p2eDzgT7Zz26HcLXHnj4A2eQgg-Qj8WeW1CVeYOgGVD74y6sJ8rCzM0Oyg95A7O2Wgvz0jTQM1KhbtZq4cEg9oeJMetgptSzTBp1IUS-4iJvHUwILJ3-EsDK4E-fagKu2LstVsVgDFbsGHgxH2TM-5fM2xbHjot8-6-EhD4iaqnIcxqqfioxOKmiTx12AQUVFXvvyj\\_EizYAWVYgQevOODCgwDF\\_lmCoMJmAo3Wezg%3D%3D&attredirects=0](http://589190848676114009-a-1802744773732722657-s-sites.googlegroups.com/site/agestaeducacional/ebooks/marketingeminstitu%C3%A7%C3%B5eseducacionais.pdf?attachauth=ANoY7cpFso0Z3WY70JRbXke7w7pRKQ4SU9ydGJJUuQou9a2w48kk0p2eDzgT7Zz26HcLXHnj4A2eQgg-Qj8WeW1CVeYOgGVD74y6sJ8rCzM0Oyg95A7O2Wgvz0jTQM1KhbtZq4cEg9oeJMetgptSzTBp1IUS-4iJvHUwILJ3-EsDK4E-fagKu2LstVsVgDFbsGHgxH2TM-5fM2xbHjot8-6-EhD4iaqnIcxqqfioxOKmiTx12AQUVFXvvyj_EizYAWVYgQevOODCgwDF_lmCoMJmAo3Wezg%3D%3D&attredirects=0)

## ANEXOS

(Encontram-se em Formato Digital)

### **Anexos 1 – Instrumentos de Análise e Recolha de dados**

**Anexo 1.1** – Guião de entrevista I aplicada à gestora da empresa, acerca do Ambiente externo da organização;

**Anexo 1.2** – Protocolo de entrevista I;

**Anexo 1.3** – Quadro dos descritivos das dimensões, categorias e subcategorias de entrevista I;

**Anexo 1.4** – Grelha de análise de conteúdo de entrevista I;

**Anexo 1.5** – Guião de entrevista II aplicada à gestora da empresa, acerca da gestão da comunicação organizacional – de marketing praticada na organização e suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;

**Anexo 1.6** – Protocolo de entrevista II;

**Anexo 1.7** – Quadros dos descritivos das dimensões, categorias e subcategorias de entrevista II;

**Anexo 1.8** – Grelha de análise de conteúdo de entrevista II;

**Anexo 1.9** – Cronograma das observações do trabalho do gestor;

**Anexo 1.10** – Relatório de observação 1;

**Anexo 1.11** – Matriz de categorização observação 1;

**Anexo 1.12** – Relatório de observação 2;

**Anexo 1.13** – Matriz de categorização observação 2;

**Anexo 1.14** – Relatório de observação 3;

**Anexo 1.15** – Matriz de categorização observação 3;

**Anexo 1.16** – Relatório de observação 4;

**Anexo 1.17** – Matriz de categorização observação 4;

**Anexo 1.18** – Relatório de observação 5;

**Anexo 1.19** – Matriz de categorização observação 5;

**Anexo 1.20** – Relatório de observação 6;

**Anexo 1.21** – Matriz de categorização observação 6;

**Anexo 1.22** – Relatório de observação 7;

**Anexo 1.23** – Matriz de categorização observação 7;

**Anexo 1.24** – Relatório de observação 8;

**Anexo 1.25** – Matriz de categorização observação 8;

**Anexo 1.26** – Relatório de observação 9;

**Anexo 1.27** – Matriz de categorização observação 9;

**Anexo 1.28** – Relatório de observação 10;

**Anexo 1.29** – Matriz de categorização observação 10;

**Anexo 1.30** – Tabela de códigos das Acções;

**Anexo 1.31** – Tabela de análise das acções – quantidade e média de duração;

**Anexos 2 – Análise SWOT da organização**

**Anexo 2.1** – Análise externa SWOT da organização;

**Anexo 2.2** – Análise interna SWOT da organização;

**Anexo 2.3** – Análise do impacto das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;

**Anexos 3 – Documentos produzidos durante o período de estágio na organização de acolhimento**

**Anexo 3.1** – Apresentação de Modelo de Liderança;

**Anexo 3.2** – Guião de um plano de formação;

**Anexo 3.3** – Organograma de estabelecimento de ensino;

**Anexo 3.4** – Inquérito por questionário enviado para empresa de negociação;

**Anexo 3.5** – Projecto educativo para cliente GE;

**Anexo 3.6** – Panfleto para cliente GE;

**Anexos 4 – Intervenções práticas na GE – Comunicação de marketing**

**Anexo 4.1** – Comunicação 1 - Plataforma online GE;

**Anexo 4.2** – Comunicação 2 - Anúncio GE;

**Anexo 4.3** – Comunicação 2 – Brochura GE;

**Anexo 4.4** – Programa *Workshop*;

**Anexo 4.5** – Formulário de avaliação;

**Anexo 4.6** – Formulário de avaliação inicial;

**Anexo 4.7** – Formulário de avaliação comunicação 1;

**Anexo 4.8** – Formulário de avaliação comunicação 2;

**Anexo 4.9** – Formulário de avaliação comunicação 3.

## ***Anexos***

### **Anexos 1 – Instrumentos de Análise e Recolha de dados: Página 4**

**Anexo 1.1** – Guião de entrevista I aplicada à gestora da empresa, acerca do Ambiente externo da organização; **Página 5**

**Anexo 1.2** – Protocolo de entrevista I;

**Anexo 1.3** – Quadro dos descritivos das dimensões, categorias e subcategorias de entrevista I;

**Anexo 1.4** – Grelha de análise de conteúdo de entrevista I;

**Anexo 1.5** – Guião de entrevista II aplicada à gestora da empresa, acerca da gestão da comunicação organizacional – de marketing praticada na organização e suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; **Página 30**

**Anexo 1.6** – Protocolo de entrevista II;

**Anexo 1.7** – Quadros dos descritivos das dimensões, categorias e subcategorias de entrevista II;

**Anexo 1.8** – Grelha de análise de conteúdo de entrevista II;

**Anexo 1.9** – Cronograma das observações do trabalho do gestor; **Página 49**

**Anexo 1.10** – Relatório de observação 1;

**Anexo 1.11** – Matriz de categorização observação 1;

**Anexo 1.12** – Relatório de observação 2;

**Anexo 1.13** – Matriz de categorização observação 2;

**Anexo 1.14** – Relatório de observação 3;

**Anexo 1.15** – Matriz de categorização observação 3;

**Anexo 1.16** – Relatório de observação 4;

**Anexo 1.17** – Matriz de categorização observação 4;

**Anexo 1.18** – Relatório de observação 5;

**Anexo 1.19** – Matriz de categorização observação 5;

**Anexo 1.20** – Relatório de observação 6;

**Anexo 1.21** – Matriz de categorização observação 6;

**Anexo 1.22** – Relatório de observação 7;

**Anexo 1.23** – Matriz de categorização observação 7;

**Anexo 1.24** – Relatório de observação 8;

**Anexo 1.25** – Matriz de categorização observação 8;

**Anexo 1.26** – Relatório de observação 9;

**Anexo 1.27** – Matriz de categorização observação 9;

**Anexo 1.28** – Relatório de observação 10;

**Anexo 1.29** – Matriz de categorização observação 10;

**Anexo 1.30** – Tabela de códigos das Acções;

**Anexo 1.31** – Tabela de análise das acções – quantidade e média de duração;

**Anexo 2 – Análise SWOT da organização: Página 90**

**Anexo 2.1** – Análise externa SWOT da organização;

**Anexo 2.2** – Análise interna SWOT da organização;

**Anexo 2.3** – Análise do impacto das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;

**Anexo 3 – Documentos produzidos durante o período de estágio na organização de acolhimento: Página 98**

**Anexo 3.1** – Apresentação de Modelo de Liderança;

**Anexo 3.2** – Guião de um plano de formação;

**Anexo 3.3** – Organograma de estabelecimento de ensino;



**Anexo 3.4** – Inquérito por questionário enviado para empresa de negociação;

**Anexo 3.5** – Projecto educativo para cliente GE;

**Anexo 3.6** – Panfleto para cliente GE;

**Anexos 4 – Intervenções práticas na GE – Comunicação de marketing: Página 124**

**Anexo 4.1** – Comunicação 1 - Plataforma online GE;

**Anexo 4.2** – Comunicação 2 - Anúncio GE;

**Anexo 4.3** – Comunicação 2 – Brochura GE;

**Anexo 4.4** – Programa Workshop;

**Anexo 4.5** – Formulário de avaliação;

**Anexo 4.6** – Formulário de avaliação inicial;

**Anexo 4.7** – Formulário de avaliação comunicação 1;

**Anexo 4.8** – Formulário de avaliação comunicação 2;

**Anexo 4.9** – Formulário de avaliação comunicação 3.

## **Anexos 1 – Instrumentos de Análise e Recolha de dados**

## **Anexo 1.1**

### **Guião de Entrevista**

**Tipo:** Semiestruturada

**Destinatário:** Gestora da Organização

### **Finalidades**

Analisar e compreender qual a natureza do ambiente externo da organização, tendo em conta, as influências das forças directas e indirectas.

Propiciar um espaço onde a gestora da organização:

Explicite quais as forças que mais afectam o desenvolvimento da organização e como esta as encara.

A partir da sua experiência pessoal, reflecta sobre como essas forças influenciam o seu trabalho enquanto gestora.

### **Objectivos Gerais**

Identificar quais as forças externas do ambiente que mais influenciam o desempenho da organização.

Caracterizar práticas de gestão colocadas em acção.

Identificar os factores que explicam a afectação por parte de algumas forças externas.

Identificar estratégias de organização que permitem colmatar os efeitos das forças externas no trabalho desenvolvido na organização.

Caracterizar o processo de tomada de decisão influenciado pelo ambiente externo da organização.

Bloco	Objectivos Específicos	Questões	Observações
Bloco A Legitimação da Entrevista	A.1. Informar acerca das finalidades da investigação. A.1. Motivar o entrevistado a participar, realçando o valor da colaboração. A.1. Assegurar a confidencialidade das declarações prestadas. A.1. Obter autorização para utilizar os dados no nosso estudo.		
Bloco B Organização	B.1. Descrever como a empresa tem vindo a desenvolver-se. B.2. Conhecer quais os factores ambientais, externos, que afectam a empresa.	B.1.1. Qual o ritmo de crescimento da empresa, em relação ao sector pessoal e ao sector financeiro? B.1.2. As grandes mudanças estão associadas a quê? B.1.3. Do seu ponto de vista, qual o maior problema que enfrenta? B.1.4. Quais os serviços, que a empresa apresenta, que têm uma maior procura?  B.2.1. A natureza do ambiente da empresa é estática ou mostra sinais de mudança? De que modo? B.2.2. Que factores ambientais afectam o desenvolvimento e o desempenho da empresa? B.2.3. Para si, quais desses factores são os mais importantes hoje e nos próximos anos?	Recursos Humanos/ Financeiro/ Comunicação?  Factores externos (Clientes/ Concorrentes/ RH/ fornecedores...)
Bloco C Afectação de Recursos Humanos	C.1. Conhecer como é constituído o Universo dos Recursos Humanos da empresa. C.2. Perceber o grau de afectação dos Recursos Humanos no trabalho do gestor. C.2. Conhecer os efeitos da afectação dos Recursos Humanos no desenvolvimento da empresa.	C.1.1. Qual o número total de Recursos Humanos que a empresa possui? C.1.2. Quais as razões para um número tão reduzido de Recursos Humanos? C.1.3. Quais as características do quadro de pessoal? C.1.4. A empresa recorre a serviços outsourcing? C.1.5. Quais as razões que a levaram a optar por esta prática? C.1.6. Quais os resultados que tem sentido? C.1.7. Sente a necessidade de criar uma cultura de empresa?	(Idade; Grau de instrução; Género)

		<p>C.2.1. No seu entender, o reduzido nº de colaboradores tem efeito na melhoria da empresa?</p> <p>C.2.2. Tem efeito na competitividade da mesma?</p> <p>C.2.3. Considera que este reduzido número de recursos humanos tem efeito no seu trabalho, enquanto gestor?</p> <p>C.2.4. A Redução de Recursos humanos pode trazer alterações no desempenho da empresa?</p> <p>C.2.5. Na sua opinião o reduzido número de recursos humanos tem influência na eficácia da empresa?</p> <p>C.2.6. Existe a participação dos funcionários nas tomadas de decisão? Esta participação é valorizada?</p>	
Bloco D Clientes	<p>D.1. Conhecer quem são os Clientes da empresa.</p> <p>D.1. Descrever de modo a empresa conhece os seus Clientes.</p> <p>D.2. Compreender qual a influência dos Clientes no trabalho da empresa.</p>	<p>D.1.1. Quais as características dos Clientes da empresa? Idade; Grau de instrução?</p> <p>D.1.2. Os clientes são na maioria, individuais ou organizações?</p> <p>D.1.3. Os clientes individuais e as organizações diferem na exigência de qualidade e dos prazos?</p> <p>D.1.4. Considera vital para a empresa fazer uma pesquisa de clientes (Actuais e potenciais)?</p> <p>D.2.1. Conhece o grau de satisfação dos seus clientes para com os serviços da empresa?</p> <p>D.2.2. Procura efectuar mudanças de acordo com as preferências dos seus clientes?</p>	
Bloco E Fornecedores “Parceiros”	<p>E.1. Conhecer as áreas em que a empresa possui fornecedores.</p> <p>E.1. Compreender as razões para a realização de parcerias com esses fornecedores.</p> <p>E.2. Descrever de que modo os fornecedores podem influenciar a empresa.</p> <p>E.2. Perceber qual a dinâmica de participação dos</p>	<p>E.1.1. Quais as áreas em que possui fornecedores?</p> <p>E.1.2. Quais as razões para requerer esses serviços?</p> <p>E.2.1. Tem mais do que um fornecedor para o mesmo produto? Porquê?</p> <p>E.2.2. Estes fornecedores transmitem-lhe credibilidade?</p>	A qualidade dos serviços?

	<p>fornecedores no interior da empresa.</p>	<p>E.2.3. Uma fonte única do produto o que lhe pode proporcionar? Coerência na qualidade dos serviços</p> <p>E.2.4. Sente que a organização fica vulnerável a potenciais problemas dos fornecedores?</p> <p>E.2.5. Na sua opinião qual a importância da relação entre a empresa e o fornecedor?</p> <p>E.2.6. Qual a dinâmica de participação dos fornecedores na organização?</p> <p>E.2.7. Como se estabelecem as diferentes interacções?</p> <p>E.2.8. Têm poder de influência nas tomadas de decisão?</p>	<p>Eficácia e eficiência organizacional.</p> <p>Serviço de baixa qualidade, conflito laboral</p>
Bloco F Concorrentes	<p>F.1. Perceber se a empresa conhece os seus concorrentes.</p> <p>F.2. Conhecer quais as estratégias utilizadas pela empresa para analisar a concorrência.</p> <p>F.2. Perceber o grau de influência da concorrência no desempenho e crescimento da empresa.</p>	<p>F.1.1. Conhece os opositores da organização, com quem concorre por clientes e outros recursos?</p> <p>F.2.1. Quais as estratégias que utiliza para analisar os concorrentes da empresa?</p> <p>F.2.2. Efectua análise de concorrência, que lhe permita uma melhor antecipação dos avanços ou recuos dos concorrentes?</p> <p>F.2.3. Avalia a informação originária de várias fontes?</p> <p>F.2.4. Utiliza por exemplo, os fornecedores, a comunicação social como fonte privilegiada de obtenção de dados, sobre os objectivos, estratégias e vantagens competitivas do concorrente? Se outros, quais?</p> <p>F.2.5. Avalia os pontos fortes e fracos dos concorrentes?</p> <p>F.2.6. Conhece a capacidade dos concorrentes existentes e potenciais?</p> <p>F.2.7. Para si, qual o grande diferencial entre a empresa e os seus concorrentes?</p>	<p>Concorrentes intertipo: Recolhem pessoas interessadas em investir dinheiro.</p>
Bloco G Forças Indirectas	<p>G.2. Conhecer quais as forças indirectas que mais afectam a empresa.</p>	<p>G.2.1. As mudanças que ocorrem actualmente, relativas ao emprego e à estabilidade do governo</p>	<p>Factores Políticos</p>

(Políticas/Económicas/Tecnológicas Socioculturais)	G.2. Compreender de que modo, as forças indirectas afectam o trabalho da empresa.	afectam o desenvolvimento da organização? G.2.2. No seu entender as mudanças no estado da economia e o défice colocam problemas na tomada de decisão do gestor? G.2.3. Na sua opinião factores associados ao desemprego, ao rendimento que as famílias têm disponível, afectam a empresa? G.2.4. O ritmo acelerado da mudança tecnológica influencia de forma positiva ou negativa o seu trabalho no interior da empresa? G.2.5. Considera que existem alguns factores sociais, como a mobilidade social ou as mudanças do estilo de vida, que possam afectar o desempenho da organização? G.2.6. Sente-se ameaçada por concorrentes internacionais?	Factores Económicos Tendência do PIB; Oferta de dinheiro; Inflação; Desemprego; Rendimento disponível. Factores Tecnológicos Velocidade de transferência de tecnologia Taxa de obsolescência  Factores Socioculturais Tradições culturais, atitude quanto ao dinheiro e à poupança; Condição socioeconómica, o nível de educação
Bloco H Fecho da Entrevista	H.1. Perceber qual a opinião do gestor em relação às forças externas do ambiente da empresa. H.1.Compreender quais as forças que o gestor considera que afectam mais a empresa, em função da actividade desenvolvida. H.2. Informar que a entrevista terminou. H.2.Questionar se o entrevistado deseja acrescentar alguma coisa. H.2.Agradecer.	H.1.1. Na sua opinião, qual considera ser o desafio mais difícil que as forças externas do ambiente da organização colocam aos seus gestores? H.1.2. Pensa que o tipo de actividade que a empresa realiza influencia o grau de afectação que cada uma das forças externas tem sobre a empresa?	

## Protocolo Entrevista Gestora da Empresa I

**Tema: O ambiente externo da empresa**

**Entrevistada – Gestora Empresa Gere Escolas**

**Entrevistador – Estagiária**

**Entrevistador: Podemos dar início à entrevista.**

**1.Entrevistador:** Qual o ritmo de crescimento da empresa, em relação ao sector pessoal e ao sector financeiro?

**Entrevistada:** A Gere Escolas está no seu terceiro ano de actividade, iniciámos a actividade em 2009, se considerarmos que 2009 foi o ano zero em 2010 ano 1 verificámos um crescimento de 77% na facturação.

Relativamente ao sector pessoal ainda não nos foi possível um aumento dos nossos recursos.

**2.Entrevistador:** As grandes mudanças que tem sentido na empresa estão associadas a quê?

**Entrevistada:** Penso que o crescimento verificado é resultado do investimento iniciado em 2009.

**3.Entrevistador:** Do seu ponto de vista, qual o maior problema que a empresa enfrenta actualmente?

**Entrevistada:** Actualmente a maior barreira é a instabilidade económica do país que se reflecte nas barreiras ao financiamento aos nossos clientes, o que tem influência nos nossos próprios recursos.

**4.Entrevistador:** A Gere Escolas possui diversos serviços, quais aqueles que têm uma maior procura?

**Entrevistada:** Temos os projectos a título particular e os clientes fidelizados que recorrem aos nossos serviços por confiarem nas nossas equipas, o que origina a criação de novos serviços na área de cuidados infantis.

**5.Entrevistador:** Então os serviços relacionados com os cuidados infantis são os que têm maior procura?

**Entrevistada:** Sim, actualmente, esses são os que nos são mais solicitados, o que se deve também aos valores praticados.

**6.Entrevistador:** A natureza do ambiente da empresa é estática ou mostra sinais de mudança? De que modo?

**Entrevistada:** Devido a sermos uma empresa na fase de crescimento considero que ainda estamos a adaptarmo-nos às necessidades dos nossos clientes, sermos dinâmicos e respondermos às necessidades dos nossos clientes é uma das estratégias adoptadas.

**7.Entrevistador:** Que factores ambientais afectam o desenvolvimento e o desempenho da empresa?

**Entrevistada:** As forças que afectam o desenvolvimento da nossa actividade de uma forma negativa são os recursos humanos existentes e actualmente o estado da economia do nosso país, afecta os investidores o que tem repercussões no nosso trabalho. Contudo também nos afectam de forma positiva pois a ausência de concorrência directa e a necessidade crescente da criação de soluções creche e jardim-de-infância devido à fraca resposta do Estado nestas áreas, pode ajudar-nos a crescer.

**8.Entrevistador:** Para si, quais desses factores são os mais importantes hoje e nos próximos anos?



**Entrevistada:** Os segundos são sem dúvida os mais importantes, principalmente se tivermos em conta a necessidade de o Estado reduzir o investimento e potencializar as soluções que já detêm.

**9.Entrevistador:** Qual o número total de Recursos Humanos que a empresa possui?

**Entrevistada:** Aqui na empresa somos apenas 2 pessoas.

**10.Entrevistador:** Quais as razões para um número tão reduzido de Recursos Humanos?

**Entrevistada:** A nossa visão é termos parcerias com especialistas das diversas áreas reduzindo assim os nossos custos fixos e aos mesmo tempo garantindo que cada um dos envolvidos possui experiência no campo onde actua, pois caso tivéssemos que recrutar pessoas com a experiência necessária seria um investimento elevado, o que nós ainda não podemos acarretar, e isto também requer que eu tenha muita confiança nas pessoas que trabalhem comigo.

**11.Entrevistador:** Quais as características do quadro de pessoal?

**Entrevistada:** São ambas do sexo feminino, tendo a gestora formação ao nível da licenciatura e a assistente ao nível do 12º ano, a gestora tem 36 anos e a assistente 27 anos.

**12.Entrevistador:** No seu entender, o reduzido nº de colaboradores tem efeito na melhoria da empresa?

**Entrevistada:** Sem dúvida que Sim, pois os processos tornam-se mais demorados e não conseguimos responder a tudo, alterando o desempenho da empresa.

**13.Entrevistador:** Pensa então que isto tem efeito na competitividade da empresa?

**Entrevistada:** Eu quero acreditar que não, no entanto podemos perder alguns trabalhos por não conseguirmos responder a todos, o que pode ter um pequeno efeito na competitividade.

**14.Entrevistador:** Considera que este reduzido número de recursos humanos tem efeito no seu trabalho, enquanto gestor?

**Entrevistada:** Por vezes o nº reduzido de colaboradores origina que algumas tarefas menos importantes sejam desempenhadas pelo gestor.

**15.Entrevistador:** A empresa recorre a serviços outsourcing?

**Entrevistada:** Sim. Para nós o outsourcing tem a designação de parceria.

**16.Entrevistador:** Quais as razões que a levaram a optar por esta prática?

**Entrevistada:** A noção que criar parcerias também é um meio de divulgação da nossa empresa, passámos a ter um grupo de pessoas que acreditam no conceito a divulgam junto dos seus clientes criando novas oportunidades para o grupo.

**17.Entrevistador:** Quais os resultados que tem sentido?

**Entrevistada:** Muitos positivos, existe um bom trabalho de cooperação.

**18.Entrevistador:** Sente a necessidade de criar uma cultura de empresa?

**Entrevistada:** Sinto que já possuímos uma cultura de empresa, pois entendemos que todos os nossos parceiros são parte integrante da empresa.

**19.Entrevistador:** Na sua opinião o reduzido número de recursos humanos tem influência na eficácia da empresa?

**Entrevistada:** Sim, na óptica do crescimento para que este se verifique é fundamental acrescentar valor aos recursos humanos existentes.

**20.Entrevistador:** Existe a participação dos funcionários nas tomadas de decisão? Esta participação é valorizada?

**Entrevistada:** Sim, o contributo da equipa na tomada de decisões é promovida, acredito na gestão participativa.

**21.Entrevistador:** Quais as características dos Clientes da empresa?

**Entrevistada:** Os nossos clientes são maioritariamente jovens até aos 35 anos que pretendem criar o seu próprio emprego ou instituições cujos directores têm cerca de 40 anos. Estes jovens, na sua maioria, possuem qualificações elevadas e não têm experiência na área da educação, apenas têm o gosto pela área e pelo investimento.

**22.Entrevistador:** Os clientes são na maioria, individuais ou organizações?

**Entrevistada:** 50/50

**23.Entrevistador:** Os clientes individuais e as organizações diferem na exigência de qualidade e dos prazos?

**Entrevistada:** Diferem no serviço que prestamos, os particulares pretendem criar o seu negócio e as instituições necessitam de apoio ao nível da gestão e organização, por isso as exigência dos prazos sobretudo variam um pouco, a qualidade nós fazemos sempre o melhor.

**24.Entrevistador:** Considera vital para a empresa fazer uma pesquisa de clientes (Actuais e potenciais)?

**Entrevistada:** Sim.

**25.Entrevistador:** E fá-lo?

**Entrevistada:** Na realidade não, procuramos pesquisar como está o mercado, quem nos pode vir a procurar, mas uma análise concreta não.

**26.Entrevistador:** Conhece o grau de satisfação dos seus clientes para com os serviços da empresa?

**Entrevistada:** Segundo o feedback que nos dão estão satisfeitos contudo ainda não efectuámos nenhum questionário.

**27.Entrevistador:** Procura efectuar mudanças de acordo com as preferências dos seus clientes?

**Entrevistada:** A nossa visão é adaptarmo-nos às necessidades dos nossos clientes pois eles são a razão da existência desta empresa de prestação de serviços.

**28.Entrevistador:** Quais as áreas em que possui fornecedores?

**Entrevistada:** Arquitectura, apoio jurídico, contabilidade, psicologia, software e hardware,

**29.Entrevistador:** Quais as razões para requerer esses serviços?

**Entrevistada:** A necessidade de integrá-los nos pacotes que oferecemos aos nossos clientes e o facto de permitir respostas mais rápidas às questões levantadas pelos clientes e a qualidade dos serviços que prestam.

**30.Entrevistador:** Tem mais do que um fornecedor para o mesmo produto? Porquê?

**Entrevistada:** Não, porque acreditamos que quanto mais o parceiro estiver envolvido nos nossos projectos maiores descontos pode atribuir aos nossos clientes, a comunicação também fica cada vez mais fluida o que reduz o tempo na elaboração de projectos pois aprendemos a linguagem do outro e vice-versa.

**31.Entrevistador:** Estes fornecedores transmitem-lhe credibilidade?

**Entrevistada:** Sim, quer pela experiência que possuem quer nas reuniões em que nos acompanham onde as perguntas técnicas são feitas no momento.

**32.Entrevistador:** Uma fonte única do produto o que lhe pode proporcionar?

**Entrevistada:** Pode proporcionar-nos Coerência na qualidade dos serviços que apresentamos aos nossos clientes e traz mais eficácia e eficiência para a empresa.

**33.Entrevistador:** Sente que a organização fica vulnerável a potenciais problemas dos fornecedores?

**Entrevistada:** Não porque os nossos fornecedores são prestadores de serviços, com empresas de pequena dimensão cuja postura e filosofia é similar à nossa.

**34.Entrevistador:** Na sua opinião qual a importância da relação entre a empresa e o fornecedor?

**Entrevistada:** Extrema pois nada pode falhar e a ausência de resposta por parte do fornecedor pode prejudicar a actividade.

**35.Entrevistador:** Qual a dinâmica de participação dos fornecedores na organização?

**Entrevistada:** Consultamos os nossos parceiros no decorrer do projecto e o envolvimento de todos é essencial na nossa organização, partilhando ideias e discutindo-as em conjunto, do início ao fim.

**36.Entrevistador:** Como se estabelecem as diferentes interacções?

**Entrevistada:** Presencialmente, via telefone, e-mail. Todos temos a noção que o cliente é nosso, logo a prioridade é dar resposta às suas necessidades e viabilizar os seus negócios.

**37.Entrevistador:** Estes fornecedores têm poder de influência nas tomadas de decisão?

**Entrevistada:** Dentro da estrutura ouvimos todos os pareceres e definimos as estratégias juntos, no entanto a minha opinião tem uma maior peso, mas tento manter a mente aberta aos que os meus parceiros me dizem, acabando por eles terem um peso na tomada de decisão. Contudo os decisores são os clientes, procuramos apresentar mais do que uma solução de modo a que o cliente tenha um produto elaborado para si, com a nossa opinião mas feito à imagem do que pretende.

**38.Entrevistador:** Conhece os opositores da organização, com quem concorre por clientes e outros recursos?

**Entrevistada:** Alguns, pois até ao momento não existe nenhuma empresa com o nosso conceito. Temos o franchising que embora tenha conceitos distintos assimila parte dos clientes que podiam apostar nos nossos serviços.

**39.Entrevistador:** Quais as estratégias que utiliza para analisar os concorrentes da empresa?

**Entrevistada:** Essencialmente frequento formações onde a concorrência apresenta os seus serviços e produtos, leio revistas onde acedo a informação acerca dos seus preços e segui-os através da internet.

**40.Entrevistador:** Efectua análise de concorrência, que lhe permita uma melhor antecipação dos avanços ou recuos dos concorrentes?

**Entrevistada:** Não, não temos processos definidos que nos permitam realizar esta análise. Contudo verifico informações que consigo obter através de várias fontes.

**41.Entrevistador:** Utiliza por exemplo, os fornecedores, a comunicação social como fonte privilegiada de obtenção de dados, sobre os objectivos, estratégias e vantagens competitivas do concorrente?

**Entrevistada:** Sim e os próprios clientes também nos facultam informação.

**42.Entrevistador:** Avalia os pontos fortes e fracos dos concorrentes?

**Entrevistada:** Sim, tento fazê-lo para melhorar a nossa forma de estar no mercado.

**43.Entrevistador:** Apesar de não realizar análise de concorrência na sua opinião acha que conhece a capacidade dos concorrentes existentes e potenciais?

**Entrevistada:** Penso que sim.

**44.Entrevistador:** Para si, qual o grande diferencial entre a empresa e os seus concorrentes?

**Entrevistada:** O facto de eles criarem o produto à sua imagem enquanto nós pretendemos criar um produto à medida do nosso cliente e diferenciado.

**45.Entrevistador:** As mudanças que ocorrem actualmente, relativas ao emprego e à estabilidade do governo afectam o desenvolvimento da organização?

**Entrevistada:** Sim, podem afectar-nos, porque as pessoas podem ter menos para investir, o que pode ser prejudicial para nós, contudo o facto de haver desemprego requer, que as pessoas tendam a criar o seu próprio emprego, o que nos pode ajudar.

**46.Entrevistador:** No seu entender as mudanças no estado da economia e o défice colocam problemas na tomada de decisão do gestor? Na minha tomada de decisão directamente.

**Entrevistada:** Não, contudo na tomada de decisão dos nossos clientes e dos bancos sim, o que nos pode afectar.

**47.Entrevistador:** Na sua opinião factores associados ao desemprego, ao rendimento que as famílias têm disponível, afectam a empresa?

**Entrevistada:** De forma indirecta sim, a actual situação económica criou barreiras ao investimento o que dificulta o exercício da nossa actividade.

**48.Entrevistador:** O ritmo acelerado da mudança tecnológica influencia de forma positiva ou negativa o seu trabalho no interior da empresa?

**Entrevistada:** Sim, positivamente o acesso à internet a partir de qualquer local facilita a nossa capacidade de resposta e aumento da qualidade dos nossos serviços, exemplo internet via telemóvel.

**49.Entrevistador:** Considera que existem alguns factores sociais, como a mobilidade social ou as mudanças do estilo de vida, que possam afectar o desempenho da organização?

**Entrevistada:** Sim, com o desemprego os pais vão começar a controlar mais as despesas e a colocar os filhos no ensino público logo o nosso nicho de mercado tende a diminuir.

**50.Entrevistador:** Sente-se ameaçada por concorrentes internacionais?

**Entrevistada:** Não.

**51.Entrevistador:** Na sua opinião, qual considera ser o desafio mais difícil que as forças externas do ambiente da organização colocam aos seus gestores?

**Entrevistada:** A dificuldade na obtenção de crédito; falta de ética por parte de alguns clientes que não cumprem o que está acordado pois após atingirem o seu objectivo, tendo apenas em vista a redução de custos e por fim processos burocráticos muito lentos quando nos referimos a Instituições camarárias.

### Anexo 1.3

#### *Descritivos das Dimensões, categorias e Subcategorias*

<b><i>1ª Dimensão – A Empresa</i></b>
Esta dimensão diz respeito ao modo como a gestora entende que a empresa se tem desenvolvido e o que afecta o seu crescimento, esta encontra-se dividida em duas categorias: Organização e Cultura/Ambiente da Empresa.
<b>Categoria 1 – Organização:</b> Encontra-se subdividida em duas subcategorias:
<b>1.1 Crescimento da Empresa,</b> inclui afirmações da gestora que remetem para o desenvolvimento da empresa, para as mudanças que têm ocorrido, para os serviços mais procurados.
<b>1.2 Conhecimento sobre Problemas,</b> inclui afirmações da gestora sobre os problemas que a empresa enfrenta.
<b>Categoria 2 – Cultura/ Ambiente da Empresa:</b> Possui uma subcategoria:
<b>2.1 Influência de factores ambientais,</b> inclui afirmações da gestora que remetem para o conhecimento sobre as mudanças no ambiente da empresa, sobre os factores mais importantes que afectam o desempenho da empresa.

<b><i>2ª Dimensão – Influência das Forças Ambientais Externas</i></b>
Esta dimensão diz respeito ao modo como a gestora experiencia e sente a influência das forças externas directas e indirectas no desenvolvimento da organização. Está agrupada em duas grandes categorias: Intervenientes e Influência no desenvolvimento da Empresa.
<b>Categoria 1 – Intervenientes:</b> Encontra-se subdividida em quatro pontos: a) Recursos Humanos, b) Clientes, c) Fornecedores, d) Concorrentes.
<b>a) Recursos Humanos – possui duas subcategorias</b>
<b>1.1.1 Conhecimento dos seus membros,</b> inclui afirmações da gestora que nos remetem para a caracterização do quadro de pessoal, para os papéis e funções por eles desempenhadas.
<b>1.1.2 Terceirização,</b> inclui afirmações da gestora sobre os serviços de outsourcing que a empresa possui, as razões para a escolha desta prática, os resultados obtidos e a influência na cultura da empresa.
<b>b) Clientes - possui uma subcategoria</b>
<b>1.2.1 Caracterização dos Clientes,</b> inclui afirmações da gestora que remetem para o conhecimento sobre os seus clientes, características, diferenças entre eles.
<b>c) Fornecedores - possui duas subcategorias</b>
<b>1.3.1 Caracterização dos Fornecedores,</b> inclui afirmações da gestora que remetem para o conhecimento sobre quem são os fornecedores, áreas em que prestam serviços, número de fornecedores.
<b>1.3.2 Razões,</b> inclui afirmações da gestora sobre o porquê de requerer os serviços destes fornecedores, o porquê de tomar algumas opções.
<b>d) Concorrentes - possui uma subcategoria</b>
<b>1.4.1 Conhecimento dos seus concorrentes,</b> inclui afirmações da gestora que remetem para o conhecimento de quem são os concorrentes directos e indirectos da empresa.
<b>Categoria 2 - Influência no desenvolvimento da Empresa:</b> Encontra-se subdividida em cinco pontos: a) Recursos Humanos, b) Clientes, c) Fornecedores, d) Concorrentes,

e) Forças Indirectas.
<b>a) Recursos Humanos – possui duas subcategorias</b>
<b>2.1.1Desenvolvimento da Empresa</b> , inclui afirmações da gestora que remetem para a afectação dos Recursos Humanos na melhoria da empresa, na competitividade, no desempenho e na eficácia.
<b>2.1.2Relação Gestora – Recursos Humanos</b> , inclui afirmações da gestora sobre a influência do reduzido número de recursos humanos no trabalho do gestor, a participação nas tomadas de decisão.
<b>b) Clientes - possui duas subcategorias</b>
<b>2.2.1Satisfação</b> , inclui afirmações da gestora sobre o conhecimento da satisfação dos clientes relativamente aos serviços da empresa, quais os instrumentos de análise.
<b>2.2.2Mudanças</b> , inclui afirmações da gestora que remetem para o conhecimento de propostas dos clientes, alterações nos serviços de acordo com as necessidades dos clientes.
<b>c) Fornecedores - possui duas subcategorias</b>
<b>2.3.1Dificuldades/Obstáculos</b> , inclui afirmações da gestora que remetem para a preocupação de que problemas dos fornecedores possam influenciar a empresa, de quais obstáculos podem surgir e afectar a empresa.
<b>2.3.2Relação Empresa-Fornecedores</b> , inclui afirmações da gestora sobre os processos de níveis de participação dos fornecedores na empresa e nas tomadas de decisão, como se estabelecem as interacções entre a empresa e os fornecedores.
<b>d) Concorrentes - possui três subcategorias</b>
<b>2.4.1Estratégias de análise</b> , inclui afirmações da gestora sobre quais as estratégias de análise que a empresa utiliza para estar a par da concorrência, análise de concorrência, como avalia a informação, utiliza fontes privilegiadas, conhece pontos fortes e fracos dos concorrentes.
<b>2.4.2Conhecimento da capacidade dos concorrentes</b> , inclui afirmações da gestora sobre o conhecimento que a empresa tem acerca da capacidade que os seus concorrentes actuais e possíveis possuem.
<b>2.4.3Diferencial da empresa</b> , inclui afirmações da gestora que remetem para explicar quais as diferenças mais significativas entre a empresa e os seus concorrentes.
<b>e) Forças Indirectas - possui duas subcategorias</b>
<b>2.5.1Conhecimento das forças indirectas</b> , inclui afirmações da gestora que remetem para o conhecimento da empresa sobre quais as forças indirectas que mais afectam o desenvolvimento e desempenho da empresa e dos seus colaboradores.
<b>2.5.2Dificuldades/ Obstáculos</b> , inclui afirmações da gestora sobre quais as dificuldades e obstáculos que as forças indirectas, políticas, económicas, socioculturais e internacionais, podem acarretar para a empresa.

Anexo 1.4

Análise de Conteúdo Entrevista I

Dimensão 1 – A Empresa		
Categorias	Subcategorias	Unidades de Sentido
1. Organização	1.1.Crescimento da Empresa	<p>“A Gere Escolas está no seu terceiro ano de actividade, (...) 2010 ano 1 verificámos um crescimento de 77% na facturação” (EI, p.1).</p> <p>“Relativamente ao sector pessoal ainda não nos foi possível um aumento dos nossos recursos”. (EI, p.1).</p> <p>“O crescimento verificado é resultado do investimento iniciado em 2009.” (EI, p.2).</p> <p>“ (...) os clientes fidelizados que recorrem aos nossos serviços por confiarem nas nossas equipas, o que origina a criação de novos serviços na área de cuidados infantis” (EI, p.4).</p>
	1.2.Conhecimento sobre os problemas	<p>“ (...) a maior barreira é a instabilidade económica do país”. (EI, p.3).</p> <p>“ (...) barreiras ao financiamento aos nossos clientes, o que tem influência nos nossos próprios recursos.” (EI, p.3).</p>

<p><b>2. Ambiente da Empresa</b></p>	<p><b>2.1.Influência de factores ambientais</b></p>	<p>“(…) empresa na fase de crescimento considero que ainda estamos a adaptarmo-nos às necessidades dos nossos clientes, sermos dinâmicos e respondermos às necessidades dos nossos clientes é uma das estratégias adoptadas” (EI, p.6).</p> <p>“As forças que afectam o desenvolvimento da nossa actividade de uma forma negativa são os recursos humanos existentes.” (EI, p.7)</p> <p>“(…) o estado da economia do nosso país, afecta os investidores o que tem repercussões no nosso trabalho.” (EI, p.7)</p> <p>“(…) afectam de forma positiva pois a ausência de concorrência directa.” (EI, p.7)</p> <p>“(…) necessidade crescente da criação de soluções creche e jardim-de-infância devido à fraca resposta do Estado nestas áreas, pode ajudar-nos a crescer.” (EI, p.7)</p> <p>“ Os segundos são sem dúvida os mais importantes, principalmente se tivermos em conta a necessidade de o Estado reduzir o investimento e potencializar as soluções que já detêm.” (EI, p.8)</p>
--------------------------------------	---	--



<b>Dimensão 2 – Influência das Forças Ambientais Externas</b>		
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de Sentido</b>
<b>1. Intervenientes</b>		
<b>A) Recursos Humanos</b>	<b>A.1.1. Conhecimento dos seus membros</b>	<p>“Aqui na empresa somos apenas 2 pessoas”. (EI, p.9)</p> <p>“São ambas do sexo feminino, tendo a gestora formação ao nível da licenciatura e a assistente ao nível do 12º ano, a gestora tem 36 anos e a assistente 27 anos.” (EI, p.11)</p>
	<b>A.1.2. Terceirização</b>	<p>“Sim. Para nós o outsourcing tem a designação de parceria.” (EI, p.15)</p> <p>“A noção que criar parcerias também é um meio de divulgação da nossa empresa, (...) grupo de pessoas que acreditam no conceito e o divulgam junto dos seus clientes criando novas oportunidades para o grupo.” (EI, p.16)</p> <p>“ (...) existe um bom trabalho de cooperação.” (EI, p.17)</p> <p>“ (...) todos os nossos parceiros são parte integrante da empresa.” (EI, p.18)</p>
<b>B) Clientes</b>	<b>B.1.1. Caracterização dos Clientes</b>	

<p><b>C) Fornecedores</b></p>	<p><b>C.1.1. Caracterização dos Fornecedores</b></p>	<p>“ (...) clientes (...) jovens até aos 35 anos que pretendem criar o seu próprio emprego ou instituições cujos directores têm cerca de 40 anos.” (EI, p.21)</p> <p>“ (...) possuem qualificações elevadas e não têm experiência na área da educação, apenas têm o gosto pela área e pelo investimento.” (EI, p.21)</p> <p>“50/50” – (Os clientes são individuais ou organizações?) (EI, p.22)</p> <p>(Clientes individuais e organizações) “Diferem no serviço que prestamos, os particulares pretendem criar o seu negócio e as instituições necessitam de apoio ao nível da gestão e organização, por isso as exigências dos prazos, sobretudo variam um pouco, a qualidade nós fazemos sempre o melhor.” (EI, p.23)</p> <p>(Pesquisa de clientes actuais e potenciais) “Na realidade não, (realiza) procuramos pesquisar como está o mercado, quem nos pode vir a procurar, mas uma análise concreta não.” (EI, p.25)</p> <p>Possui fornecedores em que áreas) “Arquitectura, apoio jurídico,</p>
-------------------------------	--	--

	<p>contabilidade, psicologia, software e hardware” (EI, p.28)</p> <p>(Tem mais que um fornecedor para o mesmo produto) “Não, porque acreditamos que quanto mais o parceiro estiver envolvido nos nossos projectos maiores descontos pode atribuir aos nossos clientes.” (EI, p.30)</p> <p>“ (...) a comunicação também fica cada vez mais fluida o que reduz o tempo na elaboração de projectos pois aprendemos a linguagem do outro e vice-versa.” (EI, p.30)</p> <p>“A necessidade de integrá-los nos pacotes que oferecemos aos nossos clientes (...) permitir respostas mais rápidas às questões levantadas pelos clientes e a qualidade dos serviços que prestam.” (EI, p.29)</p> <p>(Transmitem credibilidade) “Sim, quer pela experiência que possuem quer nas reuniões em que nos acompanham onde as perguntas técnicas são feitas no momento.” (EI, p.31)</p>
--	--

**C.1.2. Razões**

<p><b>D) Concorrentes</b></p>	<p><b>D.1.1. Conhecimento dos seus Concorrentes</b></p>	<p>(Uma fonte única do produto) “Pode proporcionar-nos Coerência na qualidade dos serviços que apresentamos aos nossos clientes e traz mais eficácia e eficiência para a empresa.” (EI, p.32)</p> <p>(Conhece os seus concorrentes) “Alguns, pois até ao momento não existe nenhuma empresa com o nosso conceito. Temos o franchising que embora tenha conceitos distintos assimila parte dos clientes que podiam apostar nos nossos serviços.” (EI, p. 38)</p>
<p><b>2. Influência no desenvolvimento da Empresa</b></p> <p><b>A) Recursos Humanos</b></p>	<p><b>A.2.1. Desenvolvimento da empresa</b></p>	<p>(reduzidos recursos humanos) “A nossa visão é termos parcerias com especialistas das diversas áreas reduzindo assim os nossos custos fixos” (EI, p.10)</p> <p>“ (...) garantindo que cada um dos envolvidos possui experiência no campo onde actua (...)”(EI, p.10)</p> <p>“ (...) caso tivéssemos que recrutar pessoas com a experiência necessária seria um investimento elevado, o que nós ainda não</p>

		<p>podemos acarretar (...).(EI, p.10)</p> <p>(efeito na melhoria da empresa) “Sem dúvida (...), pois os processos tornam-se mais demorados e não conseguimos responder a tudo, alterando o desempenho da empresa.” (EI, p.12)</p> <p>(efeito na competitividade da empresa) “Eu quero acreditar que não, no entanto podemos perder alguns trabalhos por não conseguirmos responder a todos, o que pode ter um pequeno efeito na competitividade.” (EI, p.13)</p> <p>(Influência na eficácia da empresa) “Sim, na óptica do crescimento para que este se verifique é fundamental acrescentar valor aos recursos humanos existentes” (EI, p.19)</p> <p><b>A.2.2. Relação Gestora/ Recursos Humanos</b></p> <p>(Efeito no trabalho do gestor) “Por vezes o nº reduzido de colaboradores origina que algumas tarefas menos importantes sejam desempenhadas pelo gestor.” (EI, p.14)</p> <p>(Participação dos funcionários nas tomadas de decisão) “Sim, o</p>
--	--	---

<p><b>B) Clientes</b></p>	<p><b>B.2.1. Satisfação</b></p>	<p>contributo da equipa na tomada de decisões é promovida, acredito na gestão participativa. (EI, p.20)</p> <p>“Segundo o feedback que nos dão estão satisfeitos contudo ainda não efectuámos nenhum questionário.” (EI, p.26)</p>
	<p><b>B.2.2. Mudanças</b></p>	<p>(Mudanças de acordo com as necessidades dos clientes) “A nossa visão é adaptarmo-nos às necessidades dos nossos clientes pois eles são a razão da existência desta empresa de prestação de serviços.” (EI, p.27)</p>
<p><b>C) Fornecedores</b></p>	<p><b>C.2.1. Obstáculos</b></p>	<p>(Empresa vulnerável a problemas dos fornecedores) “Não porque os nossos fornecedores são prestadores de serviços, com empresas de pequena dimensão cuja postura e filosofia é similar à nossa.” (EI, p.33)</p>

	<p><b>C.2.2. Relação Empresa/ Fornecedores</b></p> <p>(Importância da relação) “Extrema pois nada pode falhar e a ausência de resposta por parte do fornecedor pode prejudicar a actividade” (EI, p.34)</p> <p>(Dinâmica de participação dos fornecedores) “Consultamos os nossos parceiros no decorrer no projecto e o envolvimento de todos é essencial na nossa organização, partilhando ideias e discutindo-as em conjunto, do início ao fim.” (EI, p.35)</p> <p>(Como se estabelecem as interacções entre fornecedores e empresa) “Presencialmente, via telefone, e-mail. Todos temos a noção que o cliente é nosso, logo a prioridade é dar resposta às suas necessidades e viabilizar os seus negócios.” (EI, p.36)</p> <p>(Fornecedores têm poder na tomada de decisão) “Dentro da estrutura ouvimos todos os pareceres e definimos as estratégias juntos, (...) mas tento manter a mente aberta aos que os meus parceiros me dizem, acabando por eles terem um peso na tomada de decisão. “ (EI, p.37)</p> <p>“ (...) os decisores são os clientes, procuramos apresentar mais do</p>
--	--







	<p><b>E.2.2. Obstáculos</b></p>	<p>(Factores sociais afectam a empresa) “De forma indirecta sim, a actual situação económica criou barreiras ao investimento o que dificulta o exercício da nossa actividade.” (EI, p.47)</p> <p>(É ameaçada por forças internacionais) “Não.” (EI, p.50)</p> <p>(Mudanças no estado da economia trazem problemas para o gestor) “Não, contudo na tomada de decisão dos nossos clientes e dos bancos sim, o que nos pode afectar”. (EI, p.46)</p> <p>(O avanço tecnológico influencia o trabalho do gestor) “Sim, positivamente o acesso à internet a partir de qualquer local facilita a nossa capacidade de resposta e aumento da qualidade dos nossos serviços, exemplo internet via telemóvel.” (EI, p.48)</p> <p>(Factores sociais trazem problemas para a organização) “Sim, com o desemprego os pais vão começar a controlar mais as despesas e a colocar os filhos no ensino público logo o nosso nicho de mercado tende a diminuir.” (EI, p.49)</p>
--	---------------------------------	--

		<p>(Forças externas colocam problemas ao gestor) “A dificuldade na obtenção de crédito; falta de ética por parte de alguns clientes que não cumprem o que está acordado (...) processos burocráticos muito lentos quando nos referimos a Instituições camarárias.” (EI, p.51)</p>
--	--	---

## **Anexo 1.5**

### **Guião de Entrevista II**

**Tipo:** Semiestruturada

**Destinatário:** Gestora da Organização

#### **Finalidades**

Analisar e compreender como se estrutura e gere a comunicação mercadológica no interior da organização.

Propiciar um espaço onde a gestora da organização possa exprimir a sua opinião relativamente às ameaças, oportunidades, forças e fraquezas que a organização possui.

#### **Objectivos Gerais**

Caracterizar como se estrutura a comunicação mercadológica na organização.

Perceber quais as estratégias de comunicação que a empresa utiliza, para fazer a ligação com o seu ambiente.

Identificar quais as estratégias que se pretendem utilizar, como forma de divulgação da Marca Gere Escolas.

Caracterizar as forças e fraquezas que a gestora enquanto membro da organização encontra no seu interior.

Identificar quais as ameaças e oportunidades que a gestora encontra na organização, que leve ao seu desenvolvimento.

Blocos	Objectivos específicos	Questões	Observações
<b>Bloco A</b> <b>Legitimação da Entrevista</b>	<p>A.1. Informar acerca das finalidades da investigação.</p> <p>A.1. Motivar o entrevistado a participar, realçando o valor da colaboração.</p> <p>A.1. Assegurar a confidencialidade das declarações prestadas.</p> <p>A.1. Obter autorização para utilizar os dados no nosso estudo.</p>		
<b>Bloco B</b> <b>Comunicação</b>	<p>B.1. Conhecer como a empresa efectua a sua comunicação mercadológica.</p> <p>B.1. Compreender a importância da Comunicação Mercadológica para o desenvolvimento da empresa.</p> <p>B.1. Perceber quais as ferramentas comunicacionais que a empresa utiliza.</p> <p>B.1. Compreender qual o público-alvo a quem as suas acções de comunicação se destinam.</p> <p>B.2. Perceber o que a empresa gostaria de realizar ao nível da comunicação mercadológica no futuro.</p> <p>B.2. Descrever as formas de análise, que a empresa utiliza para escolher as suas formas de Comunicação Mercadológica.</p>	<p>B.1.1. Possui alguém responsável pela área da Comunicação na empresa?</p> <p>B.1.2. Para si e para a empresa, qual a importância de uma comunicação eficaz?</p> <p>B.1.3. A empresa efectua regularmente acções de Marketing?</p> <p>B.1.3.1. Se sim, Quais as ferramentas comunicacionais que a empresa utiliza? Marketing, publicidade, merchandising, marketing directo.</p> <p>B.1.3.2. Se não, ou com pouca frequência. Quais as razões para tal?</p> <p>B.1.6. Como acha que os clientes percebem a empresa?</p> <p>B.1.7. Qual o público-alvo que a empresa pretende atingir com as acções de comunicação?</p> <p>B.1.8. Para a realização das acções a empresa têm em conta as necessidades do comprador?</p> <p>B.2.1. A empresa possui algum banco de dados sobre o perfil dos seus clientes actuais e potenciais que lhe permita dirigir melhor as mensagens de marketing?</p> <p>B.2.2. Qual o grau de atractividade de clientes que considera que a empresa</p>	

		<p>possui? Porquê?</p> <p>B.2.3. A empresa efectua estudos de mercado regularmente?</p> <p>B.2.4. Elabora uma comparação entre a publicidade da sua empresa e das concorrentes?</p> <p>B.2.5. Consegue acarretar com os custos de produção e das acções comerciais?</p> <p>B.2.6. Qual o principal objectivo de uma possível acção de marketing?</p> <p>B.2.7. Na sua opinião quais as estratégias promocionais que poderiam ser mais vantajosas para a empresa?</p>	
<b>Bloco C</b> <b>Análise SWOT</b> <b>Oportunidades e Ameaças</b>	<p>C.1. Conhecer os concorrentes directos e indirectos da empresa.</p> <p>C.1. Compreender como a empresa se encontra no mercado.</p> <p>C.2. Descrever quais os pontos fortes e fracos da concorrência, na perspectiva da gestora.</p> <p>C.2. Conhecer o que diferencia a empresa GE dos seus concorrentes.</p> <p>C.2. Perceber quais as qualidades dos serviços GE.</p>	<p>C.1.1. Quem são os concorrentes directos da Empresa? Nomeie pelo menos 4.</p> <p>C.1.2. Quem são os concorrentes indirectos da empresa?</p> <p>C.1.3. Qual o comportamento do seu negócio no mercado global?</p> <p>C.2.1. Quais os principais pontos fortes e fracos da concorrência? Identifique pelo menos 3 de cada.</p> <p>C.2.2. No que diferem os seus serviços em relação à concorrência?</p> <p>C.2.3. Porque é que os seus serviços são melhores ou piores?</p>	
<b>Bloco D</b> <b>Análise SWOT</b> <b>Forças e Fraquezas</b>	<p>D.1. Compreender como a empresa se organiza.</p> <p>D.1. Conhecer qual a responsabilidade atribuída aos colaboradores.</p> <p>D.2. Perceber se existe uma comunicação organizacional, institucional.</p> <p>D.3. Descrever como a gestora melhora os seus conhecimentos.</p> <p>D.4. Conhecer como são estabelecidas as metas na empresa.</p>	<p>D.1.1. Existem normas que definem como a organização deve funcionar?</p> <p>D.1.2. O trabalho é ou não segmentado de acordo com a procura?</p> <p>D.1.3. Cada colaborador é responsável por determinadas actividades?</p> <p>D.1.4. Existe uma clara hierarquia na organização?</p> <p>D.2.1. As comunicações são documentadas?</p>	

	<p>D.5.Compreender o estado de satisfação dos colaboradores.</p> <p>D.6.Conhecer o plano de divulgação da Marca existente.</p> <p>D.6.Perceber quais as estratégias utilizadas para estreitar relacionamento com os clientes.</p> <p>D.7.Descrever quais as fraquezas e forças da empresa, na perspectiva da gestora.</p>	<p>D.3.1.A organização é administrada por um profissional qualificado?</p> <p>D.3.2.Procura conhecer melhor o seu negócio através de palestras, conferências?</p> <p>D.4.1.Elabora planeamentos definindo Meta x Tempo? Anual, semestral ou de acordo com cada projecto?</p> <p>D.5.1.Os seus colaboradores são acompanhados?</p> <p>D.6.1.Qual o planeamento de divulgação que possui?</p> <p>D.6.2.Quais os canais utilizados?</p> <p>D.6.3.Qual a percentagem de verba que tem para investir?</p> <p>D.6.4.Quais as ferramentas que a sua empresa utiliza para estreitar o relacionamento com os clientes?</p> <p>D.7.1.Na sua opinião nomeie 3 forças e 3 fraquezas da empresa.</p>	
<b>Bloco E</b> <b>Término da Entrevista</b>	<p>E.1. Informar que a entrevista terminou.</p> <p>E.1.Questionar se o entrevistado deseja acrescentar alguma coisa.</p> <p>E.1.Agradecer.</p>		

## Protocolo Entrevista Gestora da Empresa II

**Tema: A Comunicação Mercadológica da Empresa**

**Entrevistada – Gestora Empresa Gere Escolas**

**Entrevistador – Estagiária**

**1.Entrevistadora:** Possui alguém responsável pela área da Comunicação na empresa?

**Entrevistada:** Não.

**2.Entrevistadora:** Para si e para a empresa, qual a importância de uma comunicação eficaz?

**Entrevistada:** Muito importante, de modo a conseguir captar mais clientes e de divulgar a nossa marca.

**3.Entrevistadora:** A empresa efectua regularmente acções de Marketing?

**Entrevistada:** Pode-se dizer que sim, através da internet via facebook.

**4.Entrevistadora:** Em relação às ferramentas comunicacionais existentes, utiliza alguma em concreto?

**Entrevistada:** Não. Pois não temos recursos financeiros e humanos suficientes.

**5.Entrevistadora:** Como acha que os clientes percebem a empresa?

**Entrevistada:** Inicialmente, achei que iria ser de fácil entendimento, mas agora compreendo que o conceito apenas é entendido por quem pretende abrir uma escola e por quem já a tem. Para outros ainda é complicado perceber.

Penso que os clientes, como ainda não temos nenhuma escola aberta e o marketing da nossa marca não é muito forte, visto de fora a nossa empresa ainda não possui muita credibilidade.

**6.Entrevistadora:** Qual o público-alvo que a empresa pretende atingir com as acções de comunicação?

**Entrevistada:** No nosso ramo, qualquer pessoa é um potencial cliente, pois qualquer individuo é um potencial investidor. Contudo o nosso público-alvo são pessoas ligadas à educação, à gestão e que possuam um bom capital inicial.

**7.Entrevistadora:** A empresa possui algum banco de dados sobre o perfil dos seus clientes actuais e potenciais que lhe permita dirigir melhor as mensagens de marketing?

**Entrevistada:** Está pouco desenvolvido. Começou a ser desenvolvido este ano com a nossa estagiária.

**8.Entrevistadora:** Qual o grau de atractividade de clientes que considera que a empresa possui? Porquê?

**Entrevistada:** Muito atractiva, porque apoia o cliente em áreas que o cliente não domina, como por exemplo em aspectos ligados à legislação. E temos sempre em carteira vários projectos, o que permita reduzir o tempo que o cliente iria despende caso avançasse sozinho.

**9.Entrevistadora:** A empresa efectua estudos de mercado regularmente?

**Entrevistada:** Não efectuamos estudos de mercado mas estamos atentos ao mercado e os nossos clientes também nos facultam informações pois consideramos que trabalhamos em equipa.

**10.Entrevistadora:** Elabora uma comparação entre a publicidade da sua empresa e das concorrentes?

**Entrevistada:** Não, mas fazemos questão de assistir às palestras dos nossos concorrentes para sabermos quais os seus pontos fortes e fracos.



**11.Entrevistadora:** Consegue acarretar com os custos de produção e das acções comerciais?

**Entrevistada:** Não, já temos alguns orçamentos, e estou desejosa que possamos desenvolver algumas acções que iniciamos e temos previstas.

**12.Entrevistadora:** Qual o principal objectivo de uma possível acção de marketing?

**Entrevistada:** Dar a conhecer a nossa existência e os nossos serviços, criar uma imagem de Marca.

**13.Entrevistadora:** Na sua opinião, quais as estratégias promocionais que poderiam ser mais vantajosas para a empresa?

**Entrevistada:** Para a empresa, sem dúvida que é a publicação da plataforma online, utilizando as vantagens da internet, a realização dos workshops, e a realização de uma acção que ocorra esporadicamente durante 1 mês de ano a ano. Esta acção seria composta por, uma entrevista numa revista de negócios + “Expresso” + “Visão” + um spot num canal de televisão no noticiário.

**14.Entrevistadora:** Quem são os concorrentes directos da Empresa?

**Entrevistada:** Não há concorrentes directos, apenas indirectos.

**15.Entrevistadora:** Quem são os concorrentes indirectos da empresa?

**Entrevistada:** Para além de empresas que apoiam a criação de novos negócios, temos os franchisings - sobretudo os Morangos. Que apesar de não prestarem os mesmos serviços que nós, reúnem todas as suas forças e conseguem constituir uma forma de os seus clientes, abrirem escolas.

**16.Entrevistadora:** Qual o comportamento do seu negócio no mercado global?

**Entrevistada:** No mercado global o negócio encontra-se em expansão, com vista a um crescimento.

**17.Entrevistadora:** Quais os principais pontos fortes e fracos da concorrência? Identifique pelo menos 3 de cada.

**Entrevistada:** Pontos fortes: A Marca; Já têm escolas a funcionar;

Pontos fracos: O franchising formata os indivíduos, têm de cumprir exigência; Perda de identidade própria; Royaltis, percentagem que vai para o masters é pouco flexível, independentemente dos lucros obtidos; Contratos inflexíveis.

**18.Entrevistadora:** No que diferem os seus serviços em relação à concorrência?

**Entrevistada:** Na flexibilidade, perante o que os nossos clientes, nos têm de oferecer.

**19.Entrevistadora:** Porque é que os seus serviços são melhores ou piores?

**Entrevistada:** São melhores, porque os nossos serviços são personalizados, não são estandardizados, procuramos uma solução à medida, conhecemos o cliente e procuramos uma solução, investimos tempo nos nossos clientes e nos seus projectos.

**20.Entrevistadora:** Existem normas que definem como a organização deve funcionar?

**Entrevistada:** Não existem normas, possui apenas objectivos anuais bem estabelecidos.

**21.Entrevistadora:** O trabalho é ou não segmentado de acordo com a procura?

**Entrevistada:** Sem dúvida o trabalho é segmentado de acordo com a procura, sazonalmente dedicamo-nos mais a uns serviços que a outros.

**22.Entrevistadora:** Cada colaborador é responsável por determinadas actividades?

**Entrevistada:** Sim. Todos têm funções definidas.

**23.Entrevistadora:** Existe uma clara hierarquia na organização?

**Entrevistada:** Sem dúvida. Apesar de sermos poucos, os papéis de cada um estão claramente definidos.

**24.Entrevistadora:** As comunicações são documentadas?

**Entrevistada:** Não há nada criado, somente notas que retiro dos briefings de reuniões de discussões que são realizadas.

**25.Entrevistadora:** A organização é administrada por um profissional qualificado?

**Entrevistada:** Sim, possuo competências na área da gestão e experiência na área da educação.

**26.Entrevistadora:** Procura conhecer melhor o seu negócio através de palestras, conferências?

**Entrevistada:** Sim.

**27.Entrevistadora:** Elabora planeamentos definindo Meta x Tempo? Anual, semestral ou de acordo com cada projecto?

**Entrevistada:** Sim, são planeados anualmente e de acordo com cada projecto.

**28.Entrevistadora:** Os seus colaboradores são acompanhados?

**Entrevistada:** Sim, tento acompanhá-los ao máximo, motivando-os, mostrando-me disponível para tudo o que necessitarem, fornecendo informações.

**29.Entrevistadora:** Qual o planeamento de divulgação que possui?

**Entrevistada:** Essencialmente, a divulgação ocorre através do facebook.

**30.Entrevistadora:** Quais os canais utilizados?

**Entrevistada:** Utilizamos sobretudo a internet.

**31.Entrevistadora:** Qual a percentagem de verba que tem para investir?

**Entrevistada:** A verba é muito reduzida, assim vamos ajustando ao momento e à clara necessidade.

**32.Entrevistadora:** Quais as ferramentas que a sua empresa utiliza para estreitar o relacionamento com os clientes?

**Entrevistada:** Como ainda não conseguimos apostar nas acções de divulgação da empresa e dos nossos serviços, utilizamos o factor humano como forma de estreitar o relacionamento com os nossos clientes, estando sempre presentes e acompanhando-os ao máximo sem criar pressão.

**33.Entrevistadora:** Na sua opinião nomeie 3 forças e 3 fraquezas da empresa.

**Entrevistada:** Forças: Factor humano – acreditar no nosso conceito, acompanhar os clientes, num sentido de colaboração com os mesmos; Inovação do conceito; A experiência.

Fraquezas: Ainda não ter meios para projectar a marca; Falta de credibilidade da empresa; Poucos recursos humanos no interior da empresa.

<i><b>1ª Dimensão – Comunicação</b></i>
Esta dimensão diz respeito ao modo como a gestora entende que a empresa realiza a sua comunicação organizacional, com enfoque na comunicação mercadológica, esta encontra-se dividida em duas categorias: Gestão da Comunicação e Definição das Estratégias Comunicacionais.
<b>Categoria 1 – Gestão da Comunicação:</b> Encontra-se subdividida em três subcategorias:
<b>1.1Caracterização da área comunicacional da empresa,</b> inclui afirmações da gestora que remetem para conhecermos quem é responsável por esta área, qual a importância que a empresa atribui à área da comunicação.
<b>1.2Ferramentas Comunicacionais,</b> inclui afirmações da gestora sobre os quais as ferramentas que a empresa utiliza na sua comunicação com os clientes e qual a frequência dessa utilização.
<b>1.3Percepção da Empresa,</b> inclui afirmações da gestora sobre o conhecimento que a empresa possui acerca da forma como os clientes percebem a empresa a partir das comunicações realizadas.
<b>Categoria 2 – Definição de Estratégias Comunicacionais:</b> Possui cinco subcategorias:
<b>2.1Público-alvo,</b> inclui afirmações da gestora que remetem para o conhecimento sobre quem é o público-alvo das comunicações, quais as necessidades que estes possuem, se existe um banco de dados sobre o perfil dos clientes da empresa e qual o grau de atractividade que a empresa exerce sobre a empresa.
<b>2.2Análise de Mercado,</b> inclui afirmações da gestora sobre se a empresa efectua estudos de mercado, comparações com as publicidades de empresas concorrentes.
<b>2.3Custos,</b> inclui afirmações da gestora sobre se os custos de uma comunicação apropriada podem ser suportados pela empresa.
<b>2.4Marketing,</b> inclui afirmações da gestora que remetem para quais os objectivos a atingir com uma acção de marketing no futuro próximo.
<b>2.5Estratégias promocionais mais vantajosas,</b> inclui afirmações da gestora que sugere quais as ferramentas que a empresa pensa serem mais úteis para divulgar os seus serviços, que público-alvo atingir, qual a duração.

<b>2ª Dimensão – SWOT</b>
Esta dimensão diz respeito ao modo como a gestora entende quais são as forças, fraquezas do meio interno, e as oportunidades e ameaças do meio externo para a GE, esta encontra-se dividida em duas categorias: Forças e Fraquezas; e Oportunidades e Ameaças.
<b>Categoria 1 – Forças e Fraquezas:</b> Encontra-se subdividida em 4 subcategorias:
<b>1.1 Estrutura da GE,</b> inclui afirmações da gestora que remetem para conhecermos como se estrutura o interior da empresa. Esta encontra-se subdividida em 3 pontos: a) organização; b) planeamento e c) colaboradores.
<b>a)Organização -</b> inclui afirmações da gestora sobre como a empresa se estrutura, como se dividem as funções no seu interior.
<b>b)Planeamento,</b> inclui afirmações da gestora sobre como é realizado o planeamento das actividades, dos objectivos no interior da empresa e da divulgação dos seus serviços e da marca GE.
<b>c)Colaboradores, inclui afirmações da gestora acerca de como efectua o acompanhamento dos seus colaboradores.</b>
<b>1.2 Qualificações e formação,</b> inclui afirmações da gestora que remetem para qual o conhecimento e competências que esta possui, enquanto administradora da empresa e como renova os seus conhecimentos.
<b>1.3 Forças GE,</b> inclui afirmações da gestora sobre quais as forças da empresa que considera mais relevantes.
<b>1.4 Fraquezas GE,</b> inclui afirmações da gestora sobre quais as fraquezas da empresa que considera mais relevantes.
<b>Categoria 2 – Oportunidades e Ameaças:</b> Encontra-se subdividida em 3 subcategorias:
<b>2.1 Concorrentes,</b> encontra-se subdividida em 2 pontos: a) Quem são; e b) Pontos Fortes e pontos fracos.
<b>a)Quem são,</b> inclui afirmações da gestora sobre, quem esta considera, serem os concorrentes da empresa.
<b>b)Pontos fortes e pontos fracos,</b> inclui afirmações da gestora acerca de quais os pontos fortes e os pontos fracos mais evidentes dos concorrentes.

**2.2 Mercado Global,** inclui afirmações da gestora acerca de como a empresa se posiciona no mercado global.

**2.3 Diferenciação de serviços,** inclui afirmações da gestora sobre quais as grandes diferenças entre os serviços prestados pela GE e os seus concorrentes.

**Análise de Conteúdo Entrevista II**

<b>Dimensão 1 – Comunicação</b>		
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de Sentido</b>
<b>3. Gestão da comunicação</b>	<b>3.1.Caracterização da área comunicacional da empresa</b>	<p>“Não.” (Possui alguém responsável pela área da Comunicação na empresa) (EII, p.1)</p> <p>(A comunicação) é “Muito importante, de modo a conseguir captar mais clientes e de divulgar a (...) marca. (EII, p.2)</p> <p>(A empresa efectua regularmente acções de Marketing) “Pode-se dizer que sim, através da internet via facebook.” (EII, p.3)</p>
	<b>3.2.Ferramentas comunicacionais</b>	<p>(Em relação às ferramentas comunicacionais existentes, utiliza alguma em concreto) “Não. Pois não temos recursos financeiros e humanos suficientes” (EII, p.4)</p>
	<b>1.3.Percepção da empresa</b>	<p>“Inicialmente, achei que iria ser de fácil entendimento (...) o conceito apenas é entendido por quem pretende abrir uma escola e por quem já a tem. Para outros ainda é complicado perceber.</p>

		Penso que os clientes, (...) visto de fora a nossa empresa ainda não possui muita credibilidade. (EII, p.5)
<b>4. Definição das Estratégias comunicacionais</b>	<b>4.1.Público-alvo</b>	<p>“ (...) qualquer pessoa é um potencial cliente, pois qualquer individuo é um potencial investidor. (...) público-alvo são pessoas ligadas à educação, à gestão e que possuam um bom capital inicial. (EII, p.6)</p> <p>(Existência de banco de dados sobre o perfil dos seus clientes actuais e potenciais que lhe permita dirigir melhor as mensagens de marketing) “Está pouco desenvolvido” (EII, p.7)</p> <p>(grau de atractividade de clientes da empresa) “Muito atractiva, porque apoia o cliente em áreas que o cliente não domina (...) E temos sempre em carteira vários projectos, o que permita reduzir o tempo que o cliente iria despende caso avançasse sozinho. (EII, p.8)</p>





	<b>2.5.Estratégias promocionais mais vantajosas</b>	<p>“Para a empresa, sem dúvida que é a publicação da plataforma online, utilizando as vantagens da internet, a realização dos workshops, e a realização de uma acção que ocorra esporadicamente durante 1 mês de ano a ano. Esta acção seria composta por, uma entrevista numa revista de negócios + “Expresso” + “Visão” + um spot num canal de televisão no noticiário.” (EII, p.13)</p>
--	---	--

<b>Dimensão 2 – SWOT</b>		
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de Sentido</b>
<b>3. Forças e Fraquezas</b>  <b>1.1. Estrutura da GE</b>	<b>1.1.1 Organização</b>	<p>“Não existem normas, possui apenas objectivos anuais bem estabelecidos. (EII, p.20)</p> <p>“o trabalho é segmentado de acordo com a procura, sazonalmente dedicamo-nos mais a uns serviços que a outros.” (EII, p.21)</p> <p>“Todos têm funções definidas.” (EII, p.22)</p>

	<p><b>1.1.2. Planeamento</b></p> <p>“Apesar de sermos poucos, os papéis de cada um estão claramente definidos.” (EII, p.23)</p> <p>(As comunicações são documentadas) “Não há nada criado, somente notas que retiro dos briefings de reuniões de discussões que são realizadas.” (EII, p.24)</p> <p>(definição de metas/objectivos) “são planeados anualmente e de acordo com cada projecto” (EII, p.27)</p> <p>(o planeamento de divulgação)</p> <p>“Essencialmente, a divulgação ocorre através do facebook.” (EII, p.29)</p> <p>“Utilizamos sobretudo a internet”.(EII, p.30)</p> <p>Existe uma “verba é muito reduzida, assim vamos ajustando ao momento e à clara necessidade.” (EII, p.31)</p>
--	--

		<p>“Como ainda não conseguimos apostar nas acções de divulgação da empresa e dos nossos serviços, utilizamos o factor humano como forma de estreitar o relacionamento com os nossos clientes, estando sempre presentes e acompanhando-os ao máximo sem criar pressão.” (EII, p.32)</p>
	<b>1.1.3. Colaboradores</b>	<p>“Sim, tento acompanhá-los ao máximo, motivando-os, mostrando-me disponível para tudo o que necessitarem, fornecendo informações. (EII, p.28)</p>
	<b>1.2. Qualificações e formação</b>	<p>(A organização é administrada por um profissional qualificado?)</p> <p>“Sim, possui competências na área da gestão e experiência na área da educação.” (EII, p.25)</p> <p>(Procura conhecer melhor o seu negócio através de palestras,</p>

	<p><b>1.3. Forças GE</b></p> <p><b>1.4. Fraquezas GE</b></p>	<p>conferências) “Sim.” (EII, p.26)</p> <p>“Forças: Factor humano – acreditar no nosso conceito, acompanhar os clientes, num sentido de colaboração com os mesmos; Inovação do conceito; A experiência.” (EII, p.33)</p> <p>“Fraquezas: Ainda não ter meios para projectar a marca; Falta de credibilidade da empresa; Poucos recursos humanos no interior da empresa.” (EII, p.33)</p>
<p><b>2.Oportunidades e Ameaças</b></p> <p><b>2.1. Concorrentes</b></p>	<p><b>2.1.1.Quem são</b></p>	<p>“Não há concorrentes directos, apenas indirectos.” (EII, p.14)</p> <p>“Para além de empresas que apoiam a criação de novos negócios, temos os franchisings - sobretudo os Morangos. Que apesar de não prestarem os mesmos serviços que nós, reúnem todas as suas forças e conseguem constituir uma forma de os seus clientes, abrirem escolas.” (EII, p.15)</p>

	<p><b>2.1.2.Pontos fortes e pontos fracos</b></p> <p>“Pontos fortes: A Marca; Já têm escolas a funcionar; Pontos fracos: O franchising formata os indivíduos, têm de cumprir exigência; Perda de identidade própria; Royaltis, percentagem que vai para o masters é pouco flexível, independentemente dos lucros obtidos; Contratos inflexíveis.” (EII, p.17)</p>	
	<p><b>2.2.Mercado Global</b></p> <p>“No mercado global o negócio encontra-se em expansão, com vista a um crescimento.” (EII, p.16)</p>	
	<p><b>2.3.Diferenciação dos serviços GE</b></p> <p>“Na flexibilidade, perante o que os nossos clientes, nos têm de oferecer” (EII, p.18)</p> <p>(Serviços GE) “São melhores, porque os nossos serviços são personalizados, não são estandardizados, procuramos uma solução à medida, conhecemos o cliente e procuramos uma solução,</p>	

		investimos tempo nos nossos clientes e nos seus projectos.” (EII, p.19)
--	--	---

Anexo 1.9

## Cronograma Observações - Trabalho do Gestor

Novembro		Dezembro		Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio	
Dias	Enfoque da Observação	Dias	Enfoque da Observação	Dias	Enfoque da Observação	Dias	Enfoque da Observação	Dias	Enfoque da Observação	Dias	Enfoque da Observação	Dias	Enfoque da Observação
19 (e)	Ob. R Ob. AD	9 (d)	Ob. AD	5 (c)	Ob. AD	9 (c)	Ob. R Ob. AD	2 (c)	Ob. R Ob. AD	28 (d)	Ob. AD	10 (b)	Ob. R Ob. AD
25 (d)	Ob. R Ob. AD	–	–	7 (e)	Ob. V	–	–	–	–	–	–	17 (b)	Ob. R Ob. AD

(legenda: (b) – terça-feira; (c) – quarta-feira; (d) – quinta-feira; (e) – sexta-feira.)

### Legenda:

**Ob. AD** – Observação Acompanhamento Diário

**Ob. R** – Observação Reunião

**Ob. V** – Observação Visita a Cliente

## Anexo 1.10

### Relatório de observação – Gestora Empresa Gere Escolas – Observação Nº 1

Data: 19/11/2010

Contexto: Acompanhamento Diário do trabalho da gestora e Observação de Reunião

Horas	Intervenientes	Relato das Observações	Interpretações/ Questões
9.30	Observadora Executiva GE Psicóloga	<p>Por volta das 9.30 a executiva chegou ao escritório, juntamente com a psicóloga, cumprimentou-me com um -“Bom dia”.</p> <p>De seguida falamos sobre as reuniões que se irão realizar, com os clientes A e B.</p> <p>A executiva perguntou-me como estavam a correr as actividades nas quais eu estava envolvida, na empresa.</p> <p>Durante cerca de 2 minutos fiz uma análise dos progressos das actividades que me encontrava a realizar.</p>	<p>A executiva encontra-se sempre muito descontraída, com um sorriso.</p> <p>Demonstra uma relação mais informal com a estagiária, no entanto parece-me que o facto de tratar a estagiária sempre por “você”, pode ser indicativo de que pretende delimitar os papéis de cada um no interior da empresa.</p> <p>Existe aqui uma responsabilização por parte da gestora em relação às actividades que delegou.</p>
9.50	Observadora Executiva GE	<p>Às 9.50 iniciamos a preparação da reunião com a cliente A.</p> <p>A executiva vai fazendo uma selecção de documentos de apoio necessários para a reunião.</p> <p>Em simultâneo pergunta-me como está a correr a execução dos manuais pedagógicos e dos projecto educativo para as creches.</p> <p>Respondo-lhe que estão quase terminados, e que quando isso acontecer lhos entregarei para aprovação.</p> <p>Entretanto toca o telefone. A executiva fala com um dos seus</p>	<p>A executiva encontra-se sempre muito concentrada.</p> <p>Movimenta-se muito pelo escritório, enquanto desempenha as diversas acções.</p> <p>Denota-se aqui uma necessidade de trabalho constante.</p>



		<p>parceiros, sobre a execução de uma planta para a construção de uma escola. Esta conversa tem a duração de cerca de 5 minutos. De seguida a executiva senta-se em frente ao seu computador e vai respondendo a alguns emails.</p> <p>O telefone toca e esta atende, falando com um cliente durante cerca de 6 minutos. Enquanto fala ao telefone vai fumando um cigarro.</p>	<p>Utiliza o momento em que se encontra ao telefone para realizar uma “pausa” para fumar.</p> <p>Pausa que não quebra o trabalho.</p>
10.30	Executiva GE Clientes A	<p>A executiva cumprimenta os seus clientes, quando estes chegam.</p> <p>Pergunta à Cliente A se tem algumas questões que queira colocar.</p> <p>A cliente apresenta algumas dúvidas, e a executiva de seguida expõe os seus pontos de vista e tenta encontrar algumas soluções.</p> <p>A executiva e a cliente A falam sobre temas como: data de abertura da escola; o nome da escola. Havendo sempre a colaboração entre as duas partes. Entretanto o telefone toca, a executiva pede desculpa, e atende o telefone. Durante cerca de 5 minutos fala com um dos seus parceiros, sobre uma solução para um dos seus projectos. Durante o telefonema fez pequenos apontamentos.</p> <p>Quando termina, volta à reunião, fala com a cliente A sobre as fardas da escola; os equipamentos necessários.</p>	<p>A executiva permite que seja a cliente a dirigir a reunião, expondo as suas ideias, talvez para que esta se sinta mais confortável e que sinta que aquele trabalho é uma colaboração entre as duas partes.</p> <p>A gestora apresenta sempre um sorriso na, demonstrando que se encontra confortável perante a cliente.</p> <p>Recorre à informalidade como estratégia?</p> <p>Porque é que a cliente A não intervém muito?</p> <p>O telefonema tem influência no ritmo da reunião.</p>

		A reunião chega ao fim e a executiva informa a cliente A sobre os próximos passos a realizar.	
11.33	Executiva GE Psicóloga	A executiva liga para a psicóloga e combina ir tomar café, enquanto falam sobre um dos projectos em que estão envolvidas.	A executiva utiliza o seu tempo de “pausa” para trabalhar.
11.46	Executiva GE Observadora	<p>Quando volta do seu café/reunião, a executiva pergunta-me o que achei sobre a reunião com a Cliente A.</p> <p>Falamos sobre as preocupações que a cliente A demonstrou.</p> <p>Entretanto a executiva foi falando sobre os projectos que tinha com os seus parceiros, com quem tinha falado ao telefone durante a reunião.</p> <p>A executiva vai organizando documentos com algumas informações para a reunião que se seguia com os Clientes B.</p> <p>A executiva efectua duas chamadas telefónicas para os seus parceiros a fim de discutir os projectos comuns.</p> <p>A primeira chamada teve a duração de 3 minutos e a segunda cerca de 5 minutos.</p>	<p>A executiva mostra-se preocupada em conhecer a opinião de outros sobre as suas acções.</p> <p>Demonstra estar receptiva a novas ideias.</p> <p>Promove a participação dos seus subordinados, e exerce motivação nos mesmos, fazendo-os sentir parte da empresa.</p>
12.02	Executiva GE Clientes B	<p>Quando os clientes B chegam, a executiva cumprimenta-os.</p> <p>A executiva fala sobre o projecto dos seus clientes, apresenta algumas estratégias de financiamento e debatem perspectivas para a continuação do projecto.</p> <p>A executiva fala com os clientes B, novas formas de construção</p>	<p>Informalidade marca a reunião.</p> <p>Elaboração de contas em conjunto com os clientes, permitindo a sua colaboração. Participação dos clientes no processo de tomada de decisão em relação ao projecto em que são investidores.</p>

		<p>de infra-estruturas, tendo em conta a qualidade e o preço. A executiva desloca-se até ao seu computador para procurar informações para fornecer aos seus clientes.</p> <p>Entretanto a reunião termina e a executiva despede-se dos seus clientes.</p>	
12.45	<p>Executiva GE</p> <p>Observadora</p>	<p>Mais uma vez após a reunião a executiva pede a minha opinião sobre o projecto dos clientes B.</p> <p>De seguida responde a alguns emails, e vai organizando alguns materiais.</p> <p>Por volta das 13.01 despede-se de mim.</p>	<p>Motivação dos subordinados.</p> <p>Participação.</p>

Anexo 1.11

*Matriz de Categorização*

Observação Nº 1 – Data: 19-11-2010

Assunto	Intervenientes	Ação	Código	Duração (minutos)
Reuniões a Realizar	Executiva GE Observadora Psicóloga	<i>Debate de ideias</i>	DI	8 min
		<i>Análise de tarefas</i>	AT	15 min
Preparação Reunião	Executiva GE	<i>Seleção de documentos</i>	SD	12 min
Projecto Educativo	Executiva GE Observadora	<i>Análise de tarefas</i>	AT	11 min
Execução de planta para escola	Executiva GE Parceiro I	<i>Contacto telefónico</i>	CT	5 min
	Executiva GE	<i>Responde a emails</i>	RE	6 min
	Executiva GE Cliente C	<i>Contacto telefónico</i>	CT	6 min
Abertura de creche	Executiva GE Clientes A	<i>Apresentação de dúvidas</i>	Ap. D	15 min
		<i>Exposição de ideias</i>	EI	16 min
	Executiva GE Parceiro I	<i>Contacto telefónico</i>	CT	5 min
		<i>Tomar notas</i>	TN	2 min
Fardas da creche Equipamentos	Executiva GE Clientes A	<i>Debate de ideias</i>	DI	25 min
Ante- projectos	Executiva GE Psicóloga	<i>Contacto telefónico</i>	CT	3 min
		<i>Pausa café e Debate de ideias</i>	P e DI	10 min
Reunião Projectos em curso Preparação de reunião	Executiva GE Observadora	<i>Debate de ideias</i>	DI	7 min
		<i>Seleção de documentos</i>	SD	
Ante-projecto Plantas	Executiva GE Parceiro I	<i>Contacto telefónico</i>	CT	4 min
Ante-projecto	Executiva GE Parceiro II	<i>Contacto telefónico</i>	CT	5 min

<b>Financiamento Colégio</b>	Executiva GE	<i>Exposição de Ideias</i>	EI	15 min
<b>Formas de construção de infra-estruturas</b>	Clientes B	<i>Debate de ideias</i>	DI	18 min
		<i>Pesquisa de Informação</i>	PI	10 min
<b>Reunião</b>	Executiva GE Observadora	<i>Debate de ideias</i>	DI	6 min
	Executiva GE	<i>Responde a emails</i>	RE	4 min
		<i>Organização de documentos</i>	OD	6 min

## Anexo 1.12

### Relatório de observação – Gestora Empresa Gere Escolas – Observação Nº 2

Data: 25/11/2010

Contexto: Acompanhamento Diário do trabalho da gestora e Observação de Reunião

Horas	Intervenientes	Relato das Observações	Interpretações/ Questões
9.30	Observadora Executiva GE	<p>A executiva chegou por volta das 9.30, cumprimentou-me com um “Bom dia” e perguntou-me se estava tudo bem.</p> <p>Ao qual respondi que sim.</p> <p>De seguida a executiva realizou a sua rotina, sentou-se em frente ao seu computador, respondeu a alguns emails, sobre projectos da empresa, pedidos de informação, contactos de novos clientes, parceiros.</p> <p>Entretanto o telefone tocou, e ela dispôs de cerca de 10 minutos para falar com um possível cliente.</p>	<p>Demonstra que a gestora tem uma rotina de trabalho.</p>
10.00	Observadora Executiva GE	<p>De seguida a executiva explicou-me o que esse possível cliente pretendia.</p> <p>Entretanto, pediu-me para rever com ela a planta, de uma creche que irá fazer parte de um ante-projecto a entregar a uma entidade do sector automóvel, como candidatura à criação de um colégio.</p> <p>Assim durante cerca de 45 minutos fomos vendo aquilo que nos parecia correcto na planta, e quais os aspectos que gostaríamos</p>	<p>A executiva pede a opinião dos seus subordinados.</p> <p>Existe a tentativa de envolver os subordinados nas tomadas de decisão, através da sua participação, dando ideias e sugestões.</p> <p>Motivação.</p> <p>Valorizar e respeitar a opinião dos outros.</p>

		de alterar, num trabalho de colaboração.	
10.50	Executiva GE Observadora	<p>De seguida, a executiva realiza uma chamada para os seus parceiros da arquitectura, pedindo que revissem a planta da creche e efectuassem algumas alterações.</p> <p>Pedindo que a contactassem no caso de alguma dúvida.</p> <p>A executiva vai fumando enquanto me questiona sobre os projectos que me encontro a realizar. Informo-a que já terminei os manuais e o projecto educativo.</p>	<p>A executiva faz a sua “pausa” para fumar, em simultâneo com o trabalho.</p> <p>Responsabilização pelas actividades delegadas.</p> <p>Mostra disponibilidade para falar com os seus subordinados.</p>
11.05	Executiva GE Representante de uma multinacional	<p>Por volta das 11.05 chegou ao escritório o representante de uma empresa multinacional espanhola, para uma reunião com a executiva.</p> <p>A executiva recebe-o e a reunião inicia-se. Este informou a executiva que a multinacional que representava gostaria de ter como parceira a sua empresa, oferecendo Marketing e novos clientes como troca.</p> <p>A executiva e o representante da multinacional falaram sobre os serviços prestados por ambas as empresas, sobre os recursos humanos que a executiva tem a seu cargo, a concorrência e a qualidade dos serviços.</p> <p>O telefone toca, a executiva pede desculpa e vai atender, é o parceiro a informar quais as alterações que efectuou na planta, este tem uma duração de cerca de 4 minutos.</p>	<p>Nunca realizou análise de concorrência? Porquê?</p> <p>Possui reduzidos recursos humanos.</p> <p>Ter qualidade e pessoas em quem confia é razão suficiente para explicar os poucos recursos humanos?</p> <p>O que se perde com a falta de Recursos humanos?</p> <p>Como a empresa divulga os seus serviços e produtos?</p> <p>Informalidade.</p>

		<p>A executiva regressa à reunião e fala sobre os novos mercados para os quais a empresa se encontra a difundir e da necessidade de divulgação dos seus serviços.</p> <p>A reunião termina, a executiva agradece o contacto e fica de analisar a proposta e de entrar em contacto mais tarde. Esta despede-se.</p>	
12.10	Executiva GE Observadora	<p>A executiva vai fumar um cigarro e enquanto isso perguntou-me o que achei da proposta realizada, se via alguma vantagem em apostar num novo nicho de mercado. Dei a minha opinião positiva em relação a este assunto.</p> <p>De seguida a executiva sentou-se em frente ao seu computador e foi verificar as alterações efectuadas à planta da creche. Viu tudo ao pormenor, falando alto, pedindo a minha opinião.</p> <p>Realizou uma chamada telefónica para o parceiro 1, para agradecer a prontidão do trabalho e a qualidade do mesmo.</p> <p>Por volta do 12.35, despediu-se e saiu para o almoço.</p>	<p>A executiva realiza uma “pausa” para fumar, trabalhando em simultâneo.</p> <p>Incorpora os seus subordinados nos projectos, pedindo as suas opiniões e sugestões.</p>



Anexo 1.13

*Matriz de Categorização*

Observação Nº 2 – Data: 15-11-2010

Assunto	Intervenientes	Ação	Código	Duração (minutos)
<b>Projectos da empresa</b> <b>Pedidos de informação</b> <b>Clientes</b>	Executiva GE Observadora	<i>Responde a emails</i>	RE	20 min
<b>Criação de creche</b>	Executiva GE Cliente	<i>Contacto telefónico</i>	CT	10 min
<b>Planta de Colégio</b>	Executiva GE Observadora	<i>Revisão de documentos</i>	RD	45 min
		<i>Debate de ideias</i>	DI	
	Executiva GE Parceiro I	<i>Pedido de alteração</i>	PA	10 min
<b>Projecto Educativo</b> <b>Manuais Pedagógicos</b>	Executiva GE Observadora	<i>Análise de tarefas</i>	AT	10 min
<b>Parceria</b> <b>Marketing</b> <b>Serviços</b> <b>Concorrência</b> <b>Recursos Humanos</b>	Executiva GE Parceiro III	<i>Apresentação</i>	Ap.	49 min
		<i>Debate de ideias</i>	DI	
<b>Planta Colégio</b>	Executiva GE Parceiro I	<i>Contacto telefónico</i>	CT	4 min
<b>Novos mercados</b>	Executiva GE Parceiro III	<i>Debate de ideias</i>	DI	12 min
<b>Reunião</b> <b>Planta Colégio</b>	Executiva GE Observadora	<i>Debate de ideias</i>	DI	17 min
<b>Planta Colégio</b>	Executiva GE Parceiro I	<i>Contacto telefónico</i>	CT	8 min

#### Anexo 1.14

#### Relatório de observação – Gestora Empresa Gere Escolas – Observação Nº 3

Data: 9/12/2010

Contexto: Acompanhamento Diário do trabalho da gestora

Horas	Intervenientes	Relato das Observações	Interpretações/ Questões
9.30	Observadora Executiva GE	<p>Por volta das 9.30 a executiva chegou ao escritório, e como habitualmente, cumprimentou-me e perguntou-me se estava tudo bem. De seguida realizou a sua rotina, sentou-se em frente ao computador e durante os 20 minutos seguintes, viu os emails da empresa, respondendo a alguns.</p> <p>Também actualizou as redes sociais em que a empresa se encontra.</p> <p>Entretanto o telefone tocou, e a executiva falou durante cerca de 8 minutos com um cliente, sobre algumas necessidades que este apresentava.</p>	<p>Forma de divulgação dos serviços da empresa.</p> <p>Desempenha diversas funções, que seriam de outros, mas devido à escassez de recursos humanos é a executiva a responsável pela sua execução.</p>
10.00	Observadora Executiva GE	<p>Entretanto a executiva opta por delegar algumas funções em mim, a estagiária. Pede-me que entre em contacto com alguns comerciais e que realize a marcação de reuniões, para que ela possa obter algumas informações relativas aos serviços que estes oferecem e que podem ser adaptados às necessidades de uma escola.</p> <p>Também me pede que elabore a lista de catering e que efectue</p>	Delegação de tarefas

		<p>uma pesquisa de professores de ginástica infantil.</p> <p>No fim diz-me que se necessitar de algum suporte “é só dizer”.</p>	
10.10	Observadora Executiva GE	<p>A executiva recebe um telefonema. Esta fala com um responsável da entidade para a qual a GE se encontra a realizar o ante-projecto, que a informa que o pedido de aplicar um questionário na entidade, para determinar as necessidades dos seus funcionários, pode ser concretizado, é só enviar para a entidade, este teve uma duração de 9 minutos.</p> <p>Quando a chamada terminou a executiva informou-me que vai ver se falta alguma questão, se é necessário acrescentar algo e que depois me iria pedir para construir o questionário e para verificar as questões, reformulá-las, acrescentar</p> <p>Entretanto, até às 11.08 minutos a executiva reviu as questões que já tinha para o questionário, e qual a informação que estas poderiam facultar.</p>	Delegação de tarefas.
11.10	Executiva GE Psicóloga	<p>A executiva pediu-me que construísse o questionário.</p> <p>Entretanto, a executiva recebeu uma chamada de um cliente, este teve uma duração de 10 minutos.</p> <p>A executiva vai comendo algo enquanto, preenche alguns documentos, até às 11.40.</p> <p>Enquanto eu construía o questionário a executiva ia-me perguntando se precisava de alguma coisa, qual a minha</p>	<p>Delegação de tarefas.</p> <p>Responsabilização.</p>

		<p>opinião sobre as questões, sobre a amostra a quem aplicar inicialmente o questionário, o que eu ia acrescentando.</p> <p>Por volta do 12.05, quando terminei o questionário, a executiva verificou e analisou o mesmo, dando a posterior aprovação.</p> <p>De seguida a executiva enviou o questionário via email para a entidade, com algumas observações e especificações, para que estes pudessem dar o seu aval.</p> <p>De seguida a executiva efectuou uma ligação para a entidade, para a qual está a realizar o ante-projecto e informou que já tinha enviado o questionário, este telefonema teve a duração de aproximadamente 4 minutos.</p> <p>Após o telefonema, a executiva organizou alguns documentos que tinha na sua secretária e por volta das 12.30 saiu para o almoço.</p>	
--	--	--	--

Anexo 1.15

*Matriz de Categorização*

Observação N° 3 – Data: 9-12-2010

Assunto	Intervenientes	Acção	Código	Duração (minutos)
	Executiva GE Observadora	<i>Responde a emails</i>	RE	22 min
		<i>Actualizar Redes Sociais</i>	ARS	
<b>Alterações projecto</b>	Executiva GE Cliente	<i>Contacto telefónico</i>	CT	8 min
<b>Gestores comerciais Lista de Catering Recrutamento de professores</b>	Executiva GE Observadora	<i>Delega tarefas</i>	DT	10 min
<b>Ante-projecto Questionário</b>	Executiva GE Entidade “contratante”	<i>Contacto telefónico</i>	CT	9 min
<b>Questionário</b>	Executiva GE Observadora	<i>Delega tarefas</i>	DT	5min
		<i>Revisão de documentos</i>	RD	44 min
	Executiva GE Cliente	<i>Contacto telefónico</i>	CT	10 min
<b>Ante-projecto</b>	Executiva GE	<i>Criação de documentos</i>	CD	20 min
<b>Questionário</b>	Executiva GE Observadora	<i>Debate de ideias</i>	DI	25 min
<b>Questionário</b>	Executiva GE	<i>Análise de documentos</i>	AD	10 min
		<i>Entrega de documentos</i>	ED	5 min
<b>Questionário</b>	Executiva Entidade “contratante”	<i>Contacto telefónico</i>	CT	4 min
	Executiva GE	<i>Organização de documentos</i>	OD	6 min

**Anexo 1.16****Relatório de observação – Gestora Empresa Gere Escolas – Observação N° 4****Data: 05/01/2011****Contexto: Acompanhamento Diário do trabalho da gestora**

<b>Horas</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>Relato das Observações</b>	<b>Interpretações/ Questões</b>
<b>9.30</b>	<b>Observadora Executiva GE</b>	<p>A executiva chegou ao escritório, cumprimentou-me e se seguida efectuou a sua rotina. Sentou-se em frente ao seu computador, viu alguns emails e entretanto o telefone tocou. Esta atendeu, era um dos seus parceiros, a chamada teve a duração de 7 minutos.</p> <p>Após o telefone voltou à sua rotina e respondeu a alguns emails.</p>	<b>Rotina do trabalho do gestor.</b>
<b>10.10</b>	<b>Observadora Executiva GE</b>	<p>Por volta das 10.10, perguntou-me como estava o projecto para a criação de uma plataforma online da empresa. Respondi que já tinha efectuado alguma pesquisa e que tinha dado início ao processo.</p> <p>De seguida discutimos questões como, nome, quais os conteúdos a constar da plataforma, quem seriam os seus destinatários.</p> <p>Entretanto, a executiva sugeriu que realizássemos um cronograma com todas as tarefas, datas e objectivos que tínhamos de alcançar para que esta plataforma funcionasse de forma apropriada e nos permitisse alcançar o objectivo primordial “divulgar os serviços e produtos da empresa e</p>	<b>Qual o papel da plataforma no desempenho da empresa?</b>

		<p>captar mais clientes a nível nacional e internacional”.</p> <p>A executiva foi escrevendo, num quadro improvisado, as janelas do escritório, qual o cronograma a cumprir.</p> <p>Foi sempre discutindo ideias comigo, pedindo a minha colaboração, ouvindo-me e aceitando as minhas sugestões, relacionadas com: orçamentos, apresentação da ideia aos parceiros, realização de contratos, recrutamento, contactos com os clientes internacionais, divulgação nos media.</p> <p>De seguida a executiva iniciou a produção de um documento para candidatura a um financiamento do QREN.</p>	<p>Delegação de tarefas.</p> <p>Responsabilização.</p> <p>Motivação.</p> <p>Vai comendo e fumando, enquanto trabalho, não realizando uma “pausa”.</p>
12.08	Executiva GE Observadora	<p>O telefone tocou, a executiva falou com um dos seus clientes, durante cerca de 10 minutos.</p> <p>Após esta chamada realizou uma outra, para um dos seus parceiros. Esta chamada teve a duração de 7 minutos.</p> <p>Quando a chamada terminou, efectuou a marcação de uma reunião com um cliente e por volta das 12.40 saiu para o almoço.</p>	<p>Vai fumando, enquanto trabalho, não efectuando uma “pausa”.</p>

Anexo 1.17

**Matriz de Categorização**

Observação Nº 4 – Data: 05-01-2011

Assunto	Intervenientes	Ação	Código	Duração (minutos)
	Executiva GE Observadora	<i>Respondeu a emails</i>	RE	33 min
	Executiva GE Parceiro I	<i>Contacto telefónico</i>	CT	7 min
<b>Plataforma online</b> <b>Nome</b> <b>Conteúdos</b> <b>Destinatários</b>	Executiva GE Observadora	<i>Debate de ideias</i>	DI	20 min
<b>Cronograma</b> <b>Tarefas</b> <b>Objectivos</b>	Executiva GE Observadora	<i>Criação de documentos</i>	CD	38 min
<b>Orçamentos</b> <b>Divulgação</b> <b>Recrutamento</b>	Executiva GE Observadora	<i>Debate de ideias</i>	DI	35 min
<b>Candidatura QREN</b>	Executiva GE	<i>Criação de documentos</i>	CD	25 min
	Executiva GE Clientes C	<i>Contacto telefónico</i>	CT	13 min
	Executiva GE Parceiro II	<i>Contacto telefónico</i>	CT	10 min
	Executiva GE	<i>Marcação de reunião</i>	MR	9 min



**Anexo 1.18****Relatório de observação – Gestora Empresa Gere Escolas – Observação Nº 5****Data: 07/01/2011****Contexto: Observação da gestora em visita a cliente**

<b>Horas</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>Relato das Observações</b>	<b>Interpretações/ Questões</b>
<b>9.45</b>	<b>Observadora Executiva GE</b>	<p>Por volta das 9.45 deslocamo-nos até ao local onde existe um jardim-de-infância, a fim de o visitarmos para conhecer a sua potencialidade, para compra.</p> <p>Ao longo do percurso a executiva foi-me explicando aquilo que iria observar em concreto no jardim-de-infância, que determinasse o seu potencial para a empresa e os seus clientes.</p>	<b>Transmissão de informações/conhecimento.</b>
<b>10.10</b>	<b>Observadora Executiva GE Agente imobiliária</b>	<p>Por volta das 10.10 encontramos-nos com a agente imobiliária, que nos conduziu até ao jardim-de-infância.</p> <p>Quando chegamos ao local a executiva começou por verificar o ambiente circundante do jardim-de-infância. Ia tirando algumas notas, enquanto observava o estado exterior que o jardim-de-infância apresentava.</p>	
<b>10.20</b>	<b>Executiva GE Observadora Agente imobiliária Directora do jardim-de-</b>	<p>Por volta das 10.20 encontramos-nos com a directora do jardim-de infância. A executiva cumprimentou-a, apresentou-me e pediu para conhecer as instalações.</p> <p>Enquanto a visita às instalações decorria, a executiva ia</p>	

	infância	<p>colocando algumas questões sobre, os horários que ali se desenvolviam, quais as valências que apresentava.</p> <p>Às quais a directora respondeu que tinha jardim-de-infância das 9 da manhã às 15:00 horas e ATL das 16:00 às 19:00.</p> <p>A executiva tirava algumas notas para o seu caderno.</p> <p>Entretanto a executiva passou a colocar questões mais técnicas, desde as condições da cozinha, se cumprem as normas HCCP, as alturas do corrimão das escadas e das próprias escadas.</p> <p>A quantidade de casas de banho. Estas questões foram respondidas pela directora, enquanto a executiva sempre com uma postura mais formal ia retirando algumas notas.</p>	<p>Requer conhecimentos sobre diversos temas que englobam todo o processo de construção de um jardim-de-infância.</p> <p>Não seria mais adequada a presença de parceiros?</p> <p>Desempenha diversas funções devido ao reduzido número de recursos humanos da empresa.</p>
11.15	<p>Executiva GE</p> <p>Observadora</p> <p>Directora de Escola</p> <p>Agente imobiliária</p>	<p>Em seguida a executiva realizou uma pequena reunião com a Directora do jardim-de-infância.</p> <p>Durante esta reunião foram discutidas questões como:</p> <p>As contas do jardim-de-infância, quais os valores para a compra, ou renda.</p> <p>A executiva foi negociando valores, sugerindo outros valores e apresentando argumentos que expliquem esses mesmos valores.</p> <p>Sugerindo à directora o trespasse do jardim-de-infância, por um determinado valor.</p> <p>A executiva também sugeriu à directora uma maior aposta no espaço e na sua divulgação, para que o processo de venda seja mais fácil.</p>	<p>Negociação.</p>

		<p>A executiva sugeriu o aumento da escola, comprando um espaço que lhe está agregado e que serviria de creche.</p> <p>A ideia foi bem aceite pela directora.</p> <p>A executiva, pediu ajuda à agente imobiliária, aproveitando aquele novo conhecimento, para a ajudar a procurar o proprietário do espaço adjacente.</p> <p>Quando a reunião terminou a executiva despediu-se da directora e disse-lhe que daria notícias o mais breve possível.</p>	
12.30	<p>Executiva GE</p> <p>Observadora</p> <p>Agente imobiliária</p>	<p>Após sair da reunião a executiva, juntamente com a agente imobiliária foram verificar o espaço que poderia ser utilizado.</p> <p>Após uma breve visualização a executiva despediu-se e foi conhecer a área circundante do jardim-de-infância. Saber quais as entidades que existem ali perto, tentar perceber qual o extracto social das famílias que residem naquela zona e conhecer a concorrência existente.</p> <p>Enquanto faz isto, a executiva vai falando comigo e explica-me o porquê e qual a importância de estar na posse de todos estes elementos antes de efectuar o negócio.</p> <p>Por volta das 13.00 horas voltamos ao escritório.</p>	<p>Análise de concorrência.</p>

Anexo 1.19

**Matriz de Categorização**

Observação Nº 5 – Data: 07-01-2011

Assunto	Intervenientes	Ação	Código	Duração (minutos)
Potencial de um jardim-de-infância	Executiva GE Observadora	<i>Debate de ideias</i>	DI	25 min
Jardim-de-infância Estado exterior Ambiente circundante	Executiva GE Observadora Agente imobiliária	<i>Observação</i>	Ob.	10 min
		<i>Tomar notas</i>	TN	
Jardim-de-infância Instalações Horários Valências Condições	Executiva GE Observadora Directora JI Agente imobiliária	<i>Visita às instalações</i>	VI	55 min
		<i>Tomar notas</i>	TN	
Valores Contas do JI	Executiva GE Observadora Directora JI Agente imobiliária	<i>Apresentação de proposta</i>	Ap. P	20 min
		<i>Debate de ideias</i>	DI	25 min
Venda Renda Trespasse	Executiva GE Observadora Directora JI Agente imobiliária	<i>Negociação de valores</i>	NV	15 min
		<i>Apresentação de sugestões</i>	Ap.S	15 min
Jardim-de-infância Acréscimo de creche	Executiva GE Observadora Agente imobiliária	<i>Observação de espaço</i>	Ob.	10 min
Diagnóstico da localidade Concorrência	Executiva GE Observadora	<i>Observação da localidade</i>	Ob.	20 min
		<i>Conhecer concorrência</i>	CC	
		<i>Debate de ideias</i>	DI	
		<i>Análise</i>	A	

**Anexo 1.20**

**Relatório de observação – Gestora Empresa Gere Escolas – Observação Nº 6**

**Data: 09/02/2011**

**Contexto: Acompanhamento Diário do trabalho da gestora e Observação de Reunião**

<b>Horas</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>Relato das Observações</b>	<b>Interpretações/ Questões</b>
<b>9.35</b>	<b>Observadora Executiva GE</b>	<p>A executiva chegou ao escritório, cumprimentou-me e sentou-se a ler os seus emails. De seguida respondeu a alguns.</p> <p>Entretanto iniciou a preparação de uma reunião com um possível cliente, preparando alguns documentos para lhe facultar.</p> <p>De seguida, o seu telemóvel tocou, falou com um dos seus parceiros a fim de dar algumas indicações, parceiro que vai apresentar as duas partes.</p> <p>Entretanto perguntou-me se estava tudo bem e se precisava de alguma ajuda. Ao que respondi estar tudo bem, agradecendo.</p>	<p>Parceiro faz o elo de ligação entre possível cliente e a empresa.</p> <p>Responsabilização pelas tarefas delegadas.</p>
<b>10.07</b>	<b>Executiva GE Cliente C Parceiro III Observadora</b>	<p>O cliente C chega acompanhado por um parceiro da empresa.</p> <p>A executiva cumprimenta-os, de seguida apresenta-se e explica quais os serviços da empresa.</p> <p>Inicia-se a reunião, o cliente C explica que a sua esposa é ama e que gostaria de construir uma creche.</p> <p>Este já possui terreno e as plantas para a construção do equipamento, falta-lhe o licenciamento e saber se o que possui é</p>	<p>A executiva apresenta alguma informalidade: Será estratégia?</p>

		<p>adequado, visto não ter qualquer conhecimento da área.</p> <p>A executiva vê em conjunto com o cliente C a planta, discute com este alguns aspectos e falam sobre valores.</p> <p>A executiva sugere ao cliente C que a sua esposa, antes de abrir a creche, tire um curso de Educadora de infância. O cliente explica que têm procurado e não encontraram nada com ensino pós-laboral, perto do local onde residem.</p> <p>A executiva pede-me então que realize uma pesquisa de cursos de educação básica para fornecer ao cliente C.</p> <p>Após terminar a pesquisa, a executiva entrega os documentos ao cliente C, para que este em conjunto com a sua esposa, possam analisar o que melhor se adequa às suas necessidades.</p> <p>Por fim falam sobre alguns valores, despedem-se e a executiva afirma que vai analisar os documentos disponibilizados pelo cliente C e que depois marcará uma nova reunião.</p>	<p>Seria importante estar presente um responsável da área da arquitectura?</p>
11.30	Executiva GE Observadora	<p>A executiva pergunta-me o que achei da reunião, pedindo sugestões.</p> <p>De seguida fala ao telefone com um parceiro, durante cerca de 8 minutos, falando um pouco sobre a reunião e o que pode vir a fazer.</p> <p>Entretanto a executiva pergunta-me como está a correr a criação de uma brochura para efectuar a publicidade da empresa e dos seus serviços.</p>	<p>Responsabilização.</p>

		<p>Assim durante os seguintes 20 minutos, vimos em conjunto a brochura que eu estava a criar.</p> <p>Falamos sobre os conteúdos presentes, qual a disposição, qual a imagem que a executiva queria transmitir da sua empresa.</p> <p>De seguida falamos sobre os anúncios que tinha colocado nos jornais online, gratuitos, de forma a divulgar a empresa junto de um maior número de pessoas.</p> <p>A executiva agradeceu o meu trabalho e empenho, felicitou-me pelo meu trabalho e de seguida viu os anúncios, confirmando tudo o que tinha sido colocado.</p>	<p>Motivação dos subordinados.</p>
12.45	<p>Executiva GE</p> <p>Observadora</p>	<p>A executiva recebeu uma chamada de um parceiro, com quem falou cerca de 5 minutos e de seguida optou por reunir com este, enquanto almoçava.</p> <p>Despediu-se de mim e saiu para almoçar.</p>	<p>Reunião durante a “pausa” de almoço.</p>

Anexo 1.21

*Matriz de Categorização Observação Nº 6 – Data: 09-02-2011*

Assunto	Intervenientes	Acção	Código	Duração (minutos)
	Executiva GE Observadora	<i>Responde a emails</i>	RE	10 min
<b>Preparação Reunião</b>	Executiva GE	<i>Seleccção de documentos</i>	SD	8 min
<b>Indicações projectos</b>	Executiva GE Parceiro IV	<i>Contacto telefónico</i>	CT	4 min
<b>Projectos em desenvolvimento</b>	Executiva GE Observadora	<i>Análise de tarefas</i>	AT	10 min
<b>Construção de creche Terreno Planta Licenciamento Área Profissional</b>	Executiva GE Cliente C Parceiro IV	<i>Apresentação</i>	Ap.	8 min
		<i>Exposição de ideias</i>	EI	35 min
		<i>Debate de ideias</i>	DI	
		<i>Análise de documentos</i>	AD	
<b>Cursos de Educação básica</b>	Executiva GE Cliente C Parceiro IV	<i>Apresentação de sugestões</i>	Ap. S	20 min
		<i>Debate de ideias</i>	DI	
	Executiva GE Observadora	<i>Delega tarefas</i>	DT	5 min
	Executiva GE Cliente C Parceiro IV	<i>Entrega de documentos</i>	ED	15 min
<b>Reunião</b>	Executiva GE Observadora	<i>Debate de ideias</i>	DI	12 min
	Executiva GE Parceiro I	<i>Contacto telefónico</i>	CT	8 min
<b>Criação de brochura Publicidade Conteúdos Imagem Anúncios</b>	Executiva GE Observadora	<i>Análise de tarefas</i>	AT	35 min
		<i>Debate de ideias</i>	DI	
	Executiva GE	<i>Análise de tarefas</i>	AT	15 min
	Executiva GE Parceiro II	<i>Contacto telefónico</i>	CT	5 min
		<i>Marcação de reunião</i>	MR	



## Anexo 1.22

### Relatório de observação – Gestora Empresa Gere Escolas – Observação Nº 7

Data: 02/03/2011

Contexto: Acompanhamento Diário do trabalho da gestora e Observação de Reunião

Horas	Intervenientes	Relato das Observações	Interpretações/ Questões
9.30	Observadora Executiva GE Cliente D	<p>A executiva chegou ao escritório por volta das 9.30 juntamente com a cliente D.</p> <p>Cumprimentaram-me e iniciaram quase de imediato a reunião.</p> <p>A cliente D explicou á executiva que queria criar uma colónia de férias, e para isso necessitava de proceder à elaboração da sua candidatura. Deste modo solicitou que a executiva ficasse responsável por todo o processo, desde a criação até à implementação da mesma.</p> <p>A executiva aceitou.</p> <p>Entretanto a reunião terminou e a cliente D despediu-se de nós.</p>	<p>Informalidade.</p> <p>A cliente D deixa toda a responsabilidade na executiva.</p>
10.15	Executiva GE Observadora	<p>A executiva iniciou a elaboração da candidatura, da entidade cliente, à criação da colónia de férias.</p> <p>Inicialmente verificou, quais os requisitos necessários, de seguida começou a delegar tarefas. Pediu-me que tratasse do pedido de alvará junto ao IPJ, ao qual eu disse que sim.</p> <p>De seguida procedeu à verificação de todos os documentos necessários, procedendo ela á criação do cronograma do</p>	<p>Delegação de tarefas.</p>

		<p>projecto, ao plano de actividades e ao regulamento do campo de férias, as fichas de aluno e os seguros.</p> <p>Pedi-me se eu não me importava de realizar o projecto pedagógico e de animação da colónia e se a apoiava na determinação das formas de avaliação a efectuar, visto ter mais conhecimento sobre estas temáticas.</p> <p>Eu disse que o faria.</p> <p>Entretanto a executiva começou a delinear quais as tarefas para as semanas seguintes, pedindo-me que realizasse o pedido de orçamentos a empresas de catering, e a verificação de preços a locais a visitar pelos alunos durante a colónia de férias, a fim de ela realizar um cronograma dentro do orçamento disponível.</p>	<p>Delegação de tarefas.</p> <p>Motivação.</p> <p>Gestão dos conhecimentos do RH disponíveis.</p>
12.45	Executiva GE Observadora	A executiva decidiu almoçar no escritório, enquanto preenchia a candidatura à C.M. Cascais a fim de a entidade cliente ter apoio na realização da colónia de férias.	A executiva utiliza o seu tempo de “pausa” para trabalhar.

Anexo 1.23

**Matriz de Categorização**

Observação Nº 7 – Data: 02-03-2011

Assunto	Intervenientes	Acção	Código	Duração (minutos)
Candidatura Colónia de férias	Executiva GE Cliente D	<i>Exposição de ideias</i>	EI	45 min
		<i>Tomar notas</i>	TN	
Colónia de férias Requisitos	Executiva GE	<i>Verificação de dados</i>	VD	23 min
Alvará	Executiva GE Observadora	<i>Delega tarefas</i>	DT	17 min
Documentos legais da instituição Cronograma do projecto Plano de actividades Regulamento colónia de férias Fichas de aluno	Executiva GE	<i>Análise de documentos</i>	AD	60 min
		<i>Criação de documentos</i>	CD	
Projecto pedagógico e de animação Avaliação Orçamentos: Catering Passeios	Executiva GE Observadora	<i>Delega tarefas</i>	DT	20 min
		<i>Estabelece objectivos</i>	EO	30 min
		<i>Delega tarefas</i>	DT	
Candidatura colónia de férias	Executiva GE	<i>Criação de documentos</i>	CD	20 min

#### Anexo 1.24

#### Relatório de observação – Gestora Empresa Gere Escolas – Observação Nº 8

Data: 28/04/2011

Contexto: Acompanhamento Diário do trabalho da gestora

Horas	Intervenientes	Relato das Observações	Interpretações/ Questões
9.40	Observadora Executiva GE	<p>A executiva chegou ao escritório, cumprimentou-me e perguntou se estava a correr tudo bem.</p> <p>De seguida sentou-se em frente ao seu computador a ver os emails e respondeu a alguns.</p> <p>O telefone tocou, a executiva atendeu e falou com uma responsável do departamento da educação da C.M. de Loures, sobre um projecto de salas de estudo, promovidas pela fundação Sic Esperança, na qual uma entidade cliente da GE, está envolvida.</p> <p>Este telefonema teve a duração de cerca de 10 minutos.</p> <p>Após o telefonema a executiva explicou-me que era necessário a criação de uma apresentação, para a CML, sobre o trabalho do nosso cliente.</p> <p>A executiva explicou-me que têm de estar presentes pontos como, trabalho desenvolvido, objectivos, missão, visão, programa pedagógico, conclui que era para criar algo como um portfólio da entidade cliente.</p>	

10.30	Executiva GE Parceiro V	<p>A executiva fala ao telefone com um parceiro, sobre a organização de um evento “Fim-de-semana em Família”.</p> <p>Após o telefonema que durou cerca de 10 minutos, a executiva elaborou o programa de actividades a desenvolver com as crianças e com os pais.</p> <p>Entretanto fez a análise de preços e orçamentos.</p> <p>Quando terminou esta tarefa ligou para o seu parceiro a fim de discutirem alguns valores, a executiva negocia valores, apresenta argumentos para que estes sejam mais baixos.</p> <p>O telefonema teve a duração de 15 minutos.</p> <p>Entretanto a executiva inicia a divulgação do evento nas redes sociais da empresa.</p>	Negociação.
12.38	Executiva GE Observadora	<p>Perto das 12.40 a executiva pede-me que verifique as marcações dos transportes necessários durante a colónia de férias, perguntando-me como estão a correr todos os pedidos de orçamentos, demonstrando-se disponível para qualquer situação.</p> <p>De seguida recebe um telefonema de um parceiro e sai por volta das 12.59 para almoçar, durante a reunião com o mesmo.</p>	<p>Responsabilização.</p> <p>Utiliza o momento de “pausa” para trabalhar.</p>

Anexo 1.25

**Matriz de Categorização**

Observação Nº 8 – Data: 28-04-2011

Assunto	Intervenientes	Acção	Código	Duração (minutos)
	Executiva GE	<i>Responde a emails</i>	RE	13.5 min
Projecto “salas de estudo”	Executiva GE Responsável departamento da educação da CM Loures	<i>Contacto telefónico</i>	CT	12.5 min
		<i>Tomar notas</i>	TN	
Portólio de cliente D à CML: Trabalho desenvolvido, objectivos, missão, visão, programa pedagógico.	Executiva GE Observadora	<i>Debate de ideias</i>	DI	14 min
		<i>Delega tarefas</i>	DT	
Evento “Fim-de-semana em família”	Executiva GE Parceiro V	<i>Contacto telefónico</i>	CT	10 min
Programação de actividades Orçamentos	Executiva GE	<i>Criação de documentos</i>	CD	30 min
		<i>Análise de documentos</i>	AD	
Evento “Fim-de-semana em família”	Executiva GE	<i>Actualizar Redes Sociais</i>	ARS	13 min
Transportes Colónia de férias	Executiva GE Observadora	<i>Delega tarefas</i>	DT	15 min
		<i>Análise de tarefas</i>	AT	
	Executiva GE Parceiro II	<i>Contacto telefónico</i>	CT	6 min
		<i>Marcação de reunião</i>	MR	

**Anexo 1.26**

**Relatório de observação – Gestora Empresa Gere Escolas – Observação Nº 9**

**Data: 10/05/2011**

**Contexto: Acompanhamento Diário do trabalho da gestora e Observação de Reunião**

<b>Horas</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>Relato das Observações</b>	<b>Interpretações/ Questões</b>
<b>9.35</b>	<b>Observadora Executiva GE</b>	<p>A executiva chega ao escritório, cumprimenta-me e pergunta-me como está a correr a apresentação para a CM de Loures. Informei-a de que estava a correr tudo bem, explicando-lhe o que estava a ser feito.</p> <p>De seguida chegam ao escritório o cliente D e um parceiro do cliente, para discutir algumas questões relacionadas com a criação de um evento para o Dia Mundial da Criança.</p>	<b>Responsabilização.</b>
<b>10.00</b>	<b>Executiva GE Cliente D Parceiro do Cliente D Observadora</b>	<p>A reunião iniciou-se por volta das 10.00 horas. Durante esta reunião discutiram-se pontos como: formas de divulgação do evento, quem irá estar presente no mesmo, qual o programa de actividades, quais os media que farão a cobertura do evento.</p> <p>Quem serão os parceiros?</p> <p>Quem serão os convidados?</p> <p>Quais os horários?</p> <p>Valores a cobrar, em quê e a quem?</p> <p>Entretanto a executiva pediu-me que entrasse em contacto com uma artista plástica e com um animador de festas para</p>	<p><b>Informalidade.</b></p> <p><b>Colaboração.</b></p> <p><b>Durante a reunião surgem algumas discordâncias entre a cliente D e a executiva, no entanto a executiva consegue demonstrar o seu ponto de vista e fazer a cliente concordar consigo.</b></p> <p><b>Argumentação</b></p> <p><b>Persuasão</b></p>

		<p>participarem no evento.</p> <p>Entretanto explico-lhe que entrou em contacto com a empresa, um possível parceiro e que gostaria de marcar uma reunião, a executiva assentiu.</p> <p>Assim, a executiva aproveitou a pausa na reunião e enquanto fumava perguntou-me como estavam a correr os pedidos de orçamentos, o plano de transportes e o panfleto de publicidade para a colónia de férias.</p> <p>A reunião prosseguiu até às 12.45.</p>	<p><b>Responsabilização</b></p> <p>Utiliza o momento em que se encontra na “pausa” da reunião para fumar um cigarro e para se actualizar em relação aos trabalhos que os seus subordinados vêm a efectuar.</p>
12.45	Executiva GE Observadora	<p>Por volta das 12.45, a cliente D e o seu parceiro despediram-se, marcando uma nova reunião para a semana seguinte.</p> <p>A executiva prepara algo para almoçar e enquanto isso questiona-me sobre como está a correr a elaboração dos conteúdos para o workshop a desenvolver pela empresa junto às universidades.</p> <p>Eu aproveitei para lhe mostrar em que ponto me encontrava e a executiva encorajou-me a continuar e a solicitar a sua ajuda se assim o entendesse.</p> <p>A executiva aproveitou para almoçar no escritório, enquanto preenchia alguns documentos.</p> <p>Por volta das 13.05 despedimo-nos.</p>	<p><b>Motivação.</b></p> <p><b>Interesse</b></p> <p><b>Respeito pelo trabalho dos seus subordinados.</b></p> <p><b>Disposição para ajudar.</b></p>



Anexo 1.27

*Matriz de Categorização*

Observação Nº 9 – Data: 10-05-2011

Assunto	Intervenientes	Acção	Código	Duração (minutos)
<b>Portfólio cliente D</b>	Executiva GE Observadora	<i>Análise de tarefas</i>	AT	25 min
<b>Evento “Dia Mundial da Criança” Divulgação do evento Programação de actividades Media Patrocinadores Horários</b>	Executiva GE Cliente D Parceiro Cliente D	<i>Debate de ideias</i>	DI	127 min
		<i>Análise de documentos</i>	AD	
<b>Contactos com animador e artista plástico Parceiro Transportes colónia de férias</b>	Executiva GE Observadora	<i>Delega tarefas</i>	DT	23 min
		<i>Debate de ideias</i>	DI	
<b>Evento “Dia Mundial da Criança”</b>	Executiva GE Cliente D Parceiro cliente D	<i>Marcação de reunião</i>	MR	20 min
<b>Workshop universidades</b>	Executiva GE Observadora	<i>Análise de tarefas</i>	AT	18 min
	Executiva GE	<i>Criação de documentos</i>	CD	7 min

**Anexo 1.28****Relatório de observação – Gestora Empresa Gere Escolas – Observação Nº 10****Data: 17/05/2011****Contexto: Acompanhamento Diário do trabalho da gestora e Observação de Reunião**

<b>Horas</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>Relato das Observações</b>	<b>Interpretações/ Questões</b>
<b>9.40</b>	<b>Observadora Executiva GE</b>	<b>A executiva chegou ao escritório acompanhada pela Cliente D, cumprimentou-me e antes que chegassem os restantes participantes da reunião, perguntou-me como estavam a correr os pedidos de reservas para os passeios a efectuar durante a colónia de férias e informou-me que se fosse necessário proceder á marcação de reuniões, eu o poderia fazer.</b>	
<b>10.05</b>	<b>Executiva GE Cliente D Sócia Cliente D Administrativa Cliente D Observadora</b>	<b>Por volta das 10.05 chegaram ao escritório os restantes participantes da reunião, uma sócia da entidade cliente e a administrativa dessa mesma entidade.  Durante a reunião, falam sobre o que estará no evento do Dia Mundial da Criança. As tendas que estarão dispostas pelos jardins do Casino Estoril e que serão utilizadas por associações que vão promover os seus serviços e que terão actividades relacionadas com várias profissões, como cantor, bombeiro, pintor, empreendedor.  Entretanto o telefone toca e a executiva atende, é um cliente que lhe solicita um serviço para essa tarde. A executiva explica que</b>	<b>Reunião marcada pela informalidade.  A executiva lidera a reunião, distribuindo tarefas, pedindo e dando informações.</b>

		<p>é um pouco em cima da hora, mas que vai tentar. Este telefonema teve a duração de 8 minutos.</p> <p>Após desligar o telefone, a executiva entra em contacto com vários colaboradores seus, a fim de encontrar uma solução. Estes três telefonemas têm a duração de aproximadamente 7 minutos cada.</p> <p>De seguida liga á cliente, para efectuar a marcação do serviço (8 minutos) e em simultâneo vai lendo emails e documentos associados à reunião sobre o dia Mundial da Criança.</p> <p>A reunião prosseguiu e falaram sobre o circuito que terão nos jardins, desde os insufláveis, o balão de ar quente, o percurso de karts.</p> <p>De seguida a executiva pediu-me que arranja-se os contactos dos professores e monitores que leccionam na entidade que vai promover a colónia de férias.</p> <p>Falei-lhe sobre uma reunião, para negociação de valores de um passeio a efectuar, a qual a executiva marcou com grande prontidão, consultando a sua agenda.</p> <p>A reunião prosseguiu com a elaboração de alguns contactos com a empresa de meios, que duraram cerca de 12 minutos.</p>	<p>Resolveu um problema sobre pressão.</p> <p>Realiza mais de uma tarefa em simultâneo.</p>
13.00	Executiva GE Observadora	A reunião ficou concluída por volta das 13.00 horas. A executiva vai preparando o seu almoço enquanto vai falando comigo sobre quais as acções a desenvolver em alguns locais a	

		<p>visitar, tendo em conta o orçamento disponível.</p> <p>A executiva pediu-me que efectuasse a confirmação de reserva de transportes com umas das empresas e que ela cria tentar negociar os valores exigidos pela outra.</p> <p>Enquanto almoçava fomos verificando quais os turnos e a duração dos mesmos, durante a colónia de férias.</p> <p>Por volta das 13.35 despedimo-nos.</p>	
--	--	--	--

Anexo 1.29

*Matriz de Categorização - Observação N° 10 – Data: 17-05-2011*

Assunto	Intervenientes	Acção	Código	Duração (minutos)
Reservas passeios colónia de férias	Executiva GE Observadora	<i>Análise de tarefas</i>	AT	25 min
Evento Dia Mundial da Criança Tendas Associações Actividades	Executiva GE Cliente D Sócia Cliente D Administrativa cliente D	<i>Debate de ideias</i>	DI	66 min
Solicitação de serviço	Executiva Cliente E	<i>Contacto telefónico</i>	CT	8 min
Disponibilidade para serviço	Executiva GE Colaboradores I, II, III	<i>Contactos telefónicos</i>	CT	21 min
Serviço	Executiva GE Cliente E	<i>Contacto telefónico</i>	CT	6 min
		<i>Tomar notas</i>	TN	2
		<i>Leitura de emails e documentos</i>	LE	15
Evento Dia Mundial da Criança Circuito	Executiva GE Cliente D Sócia cliente D Administrativa cliente D	<i>Debate de ideias</i>	DI	8 min
		<i>Criação de documentos</i>	CD	
Reunião de Negociação de Valores	Executiva GE Observadora	<i>Debate de ideias</i>	DI	8 min
		<i>Consulta de agenda</i>	CA	
Publicidade evento Dia Mundial da Criança	Executiva GE Responsável empresa de meios e publicidade	<i>Debate de ideias</i>	DI	12 min
Acções a desenvolver colónia de férias Reservas Transportes Turnos Duração Voluntários	Executiva GE Observadora	<i>Debate de ideias</i>	DI	15 min
		<i>Delega tarefas</i>	DT	20 min
		<i>Estabelece objectivos</i>	EO	

## Anexo 1.30

### Codificação Acções

Acções	Código
1 Actualizar Redes Sociais	ARS
2 Análise	A
3 Análise de Documentos	AD
4 Análise de Tarefas	AT
5 Apresentação	Ap
6 Apresentação de Dúvidas	Ap.D
7 Apresentação de Proposta	Ap.P
8 Apresentação de Sugestões	Ap.S
9 Conhecer Concorrência	CC
10 Consulta Agenda	CA
11 Contacto Telefónico	CT
12 Criação de Documentos	CD
13 Debate de Ideias	DI
14 Delega Tarefas	DT
15 Entrega de Documentos	ED
16 Estabelece Objectivos	EO
17 Exposição de Ideias	EI
18 Leitura	LE
19 Marcação de Reunião	MR
20 Negociação de Valores	NV
21 Observação	Ob
22 Organização de Documentos	OD
23 Pausa	P
24 Pedido de Alteração	PA
25 Pesquisa de Informação	PI
26 Responde Emails	RE
27 Revisão de Documentos	RD
28 Selecção de Documentos	SD
29 Tomar Notas	TN
30 Verificação de Dados	VD
31 Visita Instalações	VI

## Anexo 1.31

### Dados das acções Realizadas

Acções	Nº de Acções	Média de Duração
1 Actualizar Redes Sociais	2	11.5
2 Análise	1	15
3 Análise de Documentos	5	19.4
4 Análise de Tarefas	11	15.36
5 Apresentação	2	9
6 Apresentação de Dúvidas	1	15
7 Apresentação de Proposta	1	20
8 Apresentação de Sugestões	2	12.5
9 Conhecer Concorrência	1	20
10 Consulta Agenda	1	2
11 Contacto Telefónico	28	7.5
12 Criação de Documentos	8	23.43
13 Debate de Ideias	28	20.19
14 Delega Tarefas	10	10.4
15 Entrega de Documentos	2	10
16 Estabelece Objectivos	2	12.5
17 Exposição de Ideias	4	20.25
18 Leitura	1	15
19 Marcação de Reunião	4	10
20 Negociação de Valores	1	15
21 Observação	3	13.3
22 Organização de Documentos	2	6
23 Pausa	1	10
24 Pedido de Alteração	1	10
25 Pesquisa de Informação	1	10
26 Responde Emails	7	14.35
27 Revisão de Documentos	2	44.5
28 Selecção de Documentos	3	8.3
29 Tomar Notas	6	5.8
30 Verificação de Dados	1	23
31 Visita Instalações	1	55

## **Anexos 2 – Análise SWOT da organização**



## Anexo 2.1

### Análise Externa

Meio Envolverte					
	Muito Difícil	Difícil	Razoável	Fácil	M. Fácil
<b>Factores Económicos</b>					
1Taxa de desemprego		X	X		
2Financiamento	X				
<b>Factores tecnológicos</b>					
3Acessibilidade a novas tecnologias				X	
Integração de novas tecnologias				X	
4Disponibilidade de pessoal qualificado		X			
<b>Factores Sociais</b>					
5Mobilidade social		X			
Mudanças do estilo de vida	X				
<b>Factores Políticos</b>					
Regulamentações e poucos equipamentos escolares			X		
Burocracia		X			

1. A taxa de desemprego pode ser difícil para o negócio da empresa, pois isso implica menos disponibilidade financeira das pessoas apostarem em novos negócios e em aumentarem os que já têm. Também pode ser razoável, na medida em que concede às pessoas maior disponibilidade de tempo para criarem o seu próprio emprego, podendo optar pelos serviços da GE para o concretizar.
2. A diminuição dos financiamentos atribuídos às pessoas no apoio à criação de novos negócios, pode dificultar a procura dos serviços da GE por parte de possíveis clientes, visto o negócio onde a Gere Escolas está envolvida requerer um bom capital inicial e acarreta muitos custos.
3. A Gere Escolas tem incorporado de forma adequada as novas tecnologias, tendo acesso às mesmas, sem grande restrição, tendo vindo a integrá-las.
4. A disponibilidade de pessoal qualificado, na GE é difícil na medida em que esta não tem capacidade para contratar.
5. A mobilidade social e as mudanças do estilo de vida, provocadas pelas alterações na economia do país, podem ser difíceis para a GE, na medida em que a empresa aposta no ensino privado, e há cada vez mais pessoas a sair do privado e a procurar o público.
6. O facto de o estado apresentar poucos equipamentos escolares de jardim-de-infância e de não ter equipamentos de creche, pode levar as pessoas a procurarem a construção desses equipamentos, recorrendo aos serviços da GE.
7. A burocracia existente em algumas entidades, como entidades camarárias, torna muito difícil a execução dos projectos da Gere Escolas.

<b>Mercado Global</b>
<b>Número de clientes</b>
Tem tendência a aumentar o número de investidores, interessados na criação de estabelecimentos de ensino, de creche, devido à falta de vagas existentes. Na Gere Escolas existe um número razoável de possíveis investidores, contudo estes encontram-se sujeitos à dificuldade de financiamento e de negociações com entidades governamentais.
<b>Segmentos</b>
Criação de creches e jardins-de-infância; ATL; Parques infantis; Babysitting; Consultadoria (gestão de estabelecimentos de ensino).
<b>Crescimento</b>
Prevê-se um aumento da construção de creches, contudo com o aumento do número de alunos nas creches, este aumento, tende a ser mais esporádico. No mercado global o negócio da GE encontra-se em expansão, com vista a um crescimento. Abertura a mercados estrangeiros.

<b>Concorrência</b>
<b>Número de concorrentes directos</b>
A Gere Escolas não possui concorrentes directos, não existindo nenhuma empresa que promova os mesmos serviços.
<b>Número de concorrentes indirectos</b>
Franchising de estabelecimentos de ensino. Existe um concorrente indirecto ONEBIZ – Morangos Não prestam os mesmos serviços que a GE, mas reúnem todas as suas forças e conseguem constituir uma forma de os seus clientes, abrirem escolas.
<b>Serviços comercializados</b>
Creche, Infantário, Academia, Parques Temáticos, Store e Escola de pais
<b>Como faz a distribuição</b>
Os Morangos apresentam um elevado grau de formação dos seus colaboradores, a empresa é apoiada pelo grupo ONEBIZ, apresenta notoriedade, vende os seus serviços através da Internet e apostando na divulgação das suas escolas.
<b>Pontos Fortes dos concorrentes</b>
A Marca; Já têm escolas a funcionar; Possuem uma metodologia própria de educação; Boa distribuição; Inovação.
<b>Pontos Fracos dos concorrentes</b>
O franchising formata os indivíduos, têm de cumprir exigências; Perda de identidade própria; Royalties, percentagem que vai para o masters é pouco flexível, independentemente dos lucros obtidos; Contratos inflexíveis.

<b>Clientes</b>
<b>Características</b>
Os clientes da Gere Escolas são na generalidade jovens até aos 35 anos, que pretendem criar o seu próprio negócio, com um grau de formação elevado, ou então instituições cujos directores têm cerca de 40 anos.

## Oportunidades e Ameças

Oportunidades	Ameças
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desemprego promove a disponibilidade de tempo para as pessoas criarem o seu próprio emprego;</li><li>• Incorporação das novas tecnologias.</li><li>• Existência de poucos equipamentos escolares de jardim-de-infância e de equipamentos de creche do Estado, leva as pessoas a procurarem a construção desses equipamentos.</li><li>• No mercado global o negócio da GE encontra-se em expansão.</li><li>• Abertura a mercados estrangeiros.</li><li>• Tendência a aumentar o número de investidores.</li><li>• Existem vários segmentos de mercado a aprofundar.</li><li>• Não possui concorrentes directos.</li><li>• Os clientes são na generalidade jovens.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A burocracia existente em algumas entidades governamentais.</li><li>• A mobilidade social e as mudanças do estilo de vida dos clientes.</li><li>• A disponibilidade de pessoal qualificado, pela falta de capacidade para contratar.</li><li>• A diminuição dos financiamentos atribuídos às pessoas no apoio à criação de novos negócios.</li><li>• Menor disponibilidade financeira das pessoas, para apostarem em novos negócios.</li><li>• Aumento do número de alunos nas creches.</li><li>• Posição no mercado de empresa concorrente.</li><li>• Elevado grau da formação dos colaboradores da empresa concorrente.</li><li>• Notoriedade de empresa concorrente, a Marca.</li><li>• Boa capacidade de Marketing da empresa Concorrente.</li><li>• Empresa concorrente já possui escolas a funcionar.</li><li>• Possuem uma metodologia própria de educação</li></ul>

## Anexo 2.2 - Análise Interna

### Forças & Fraquezas da Empresa

	Forças	Fraquezas
<b>Evolução da Empresa</b>		
A empresa tem apresentado um crescimento.	X	
Inovação do conceito.	X	
<b>Volume de vendas</b>		
O volume de vendas não é muito elevado.		X
<b>Clientes</b>		
Possui um número de clientes diminuto.		X
Acompanhar os clientes.	X	
Trabalho em colaboração.	X	
Procura conhecer os clientes.	X	
Investe tempo nos clientes.	X	
<b>Qualidade do produto</b>		
Boa qualidade dos serviços prestados.	X	
<b>Diversificação</b>		
Serviços diversificados.	X	
Serviços personalizados.	X	
Procura solução à medida.	X	
<b>Preço em relação aos concorrentes</b>		
Preço baixo.	X	
<b>Percepção dos clientes</b>		
Feedback positivo.	X	
<b>Grau de formação</b>		
Possuem competências de gestão e da área educacional.	X	
Aposta na comparência em seminários e conferências.	X	
<b>Motivação</b>		
Os elementos encontram-se motivados.	X	
Acreditar no conceito.	X	
<b>Comunicação</b>		
A imagem da empresa ainda é pouco conhecida.		X
Falta de credibilidade da empresa.		X
Pouca aposta em campanhas de marketing e publicidade.		X
Pouco orçamento para publicidade.		X
Não possui elementos com Know-How específico na área de marketing.		X
Faz a divulgação da empresa somente na através do facebook.		X

<b>Pontos de venda</b>		
A venda de serviços é realizada presencialmente na empresa.		X
<b>Compras</b>		
Depende muito dos fornecedores.		X
Qualidade dos serviços que requer aos seus fornecedores.	X	
Boas Parcerias.	X	
<b>Recursos Humanos</b>		
Poucos recursos humanos no interior da empresa		X
Os papéis de cada um estão claramente definidos.	X	
Todos têm funções definidas.	X	
O trabalho é segmentado de acordo com a procura.	X	
São acompanhados pela gestora.	X	
<b>Produção</b>		
Cumprir prazos.	X	
As instalações são diminutas.		X

### Forças e Fraquezas

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa tem apresentado um crescimento.</li> <li>Inovação do conceito.</li> <li>Acompanhar os clientes.</li> <li>Trabalho em colaboração.</li> <li>Procura conhecer os clientes.</li> <li>Investe tempo nos clientes.</li> <li>Boa qualidade dos serviços prestados.</li> <li>Serviços diversificados.</li> <li>Serviços personalizados (flexibilidade).</li> <li>Procura solução à medida.</li> <li>Preço baixo.</li> <li>Feedback positivo.</li> <li>Possuem competências de gestão e da área educacional.</li> <li>Aposta na comparência em seminários e conferências.</li> <li>Os elementos encontram-se motivados.</li> <li>Acreditar no conceito.</li> <li>Boas Parcerias.</li> <li>Qualidade dos serviços que requer aos seus fornecedores.</li> <li>Os papéis de cada um estão claramente definidos.</li> <li>Todos têm funções definidas.</li> <li>O trabalho é segmentado de acordo com a procura.</li> <li>São acompanhados pela gestora.</li> <li>Cumprir prazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O volume de vendas não é muito elevado.</li> <li>Possui um número de clientes diminuto.</li> <li>Faz a divulgação da empresa somente na através do facebook.</li> <li>Não possui elementos com Know-How específico na área de marketing.</li> <li>Pouco orçamento para publicidade.</li> <li>Pouca aposta em campanhas de marketing e publicidade.</li> <li>A imagem da empresa ainda é pouco conhecida.</li> <li>Falta de credibilidade da empresa.</li> <li>A venda de serviços é realizada presencialmente na empresa.</li> <li>Poucos recursos humanos no interior da empresa</li> <li>Depende muito dos fornecedores.</li> <li>As instalações são diminutas.</li> </ul>

### Anexo 2.3

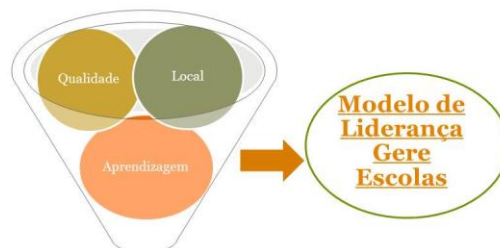
Forças	Impacto na organização		
	E	M	F
Inovação do conceito.		X	
Procura conhecer os clientes, acompanhando-os e exercendo com estes um trabalho de colaboração, investindo tempo nos clientes.	X		
Boas Parcerias.	X		
Serviços personalizados (flexibilidade).		X	
Preços baixos.	X		
Boa qualidade dos serviços prestados.			
Fraquezas			
	E	M	F
Pouco orçamento para publicidade.	X		
Pouca aposta em campanhas de marketing e publicidade.	X		
A imagem da empresa ainda é pouco conhecida.		X	
Falta de credibilidade da empresa.		X	
A venda de serviços é realizada presencialmente na empresa.		X	
Poucos recursos humanos no interior da empresa.		X	

Oportunidades	Impacto na organização		
	E	M	F
No mercado global o negócio da GE encontra-se em expansão.	X		
Tendência a aumentar o número de investidores.		X	
Não possui concorrentes directos.	X		
Desemprego promove a disponibilidade de tempo para as pessoas criarem o seu próprio emprego;		X	
Existência de poucos equipamentos escolares de jardim-de-infância e de equipamentos de creche do Estado, leva as pessoas a procurarem a construção desses equipamentos.	X		
Abertura a mercados estrangeiros		X	
<b>Ameaças</b>			
A mobilidade social e as mudanças do estilo de vida dos clientes.	X		
Notoriedade de empresa concorrente, a Marca.	X		
Boa capacidade de Marketing da empresa Concorrente.	X		
Empresa concorrente já possui escolas a funcionar.		X	
Menor disponibilidade financeira das pessoas, para apostarem em novos negócios.		X	
A indisponibilidade de pessoal qualificado, pela falta de capacidade para contratar.		X	

**Anexos 3 – Documentos produzidos durante o período de estágio na  
organização de acolhimento**



## Modelo de Liderança Gere Escolas



## Modelo de Liderança Gere Escolas



### Foco

O objectivo do nosso Modelo é que a Instituição Escolar pertença a uma comunidade, onde se tem em conta as relações entre os diversos **grupos de interessados**, coexistindo obrigações e direitos para todos.

- ☐ Crianças
- ☐ Educadores
- ☐ Técnicos
- ☐ Pais
- ☐ Direcção
- ☐ Comunidade local



### Visão

A instituição pretende ser vista como:



- ☐ Escola entendida como uma unidade criativa.
- ☐ Com diversos serviços em oferta.
- ☐ Participação dos Pais. (Criação de Assembleias ou Comissões de Pais)
- ☐ Satisfação de todos os Intervinentes.



### Avaliação da Qualidade

#### Forma

- **Receptiva**
- Centrada nos processos, assegurar a participação de todos os intervenientes e a aprovação nas decisões.

#### Modo

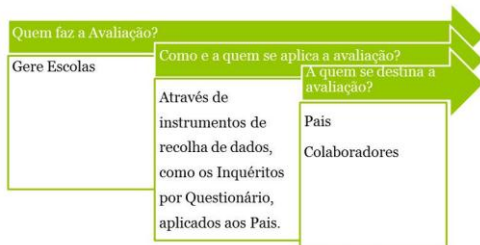
- **Dual**
- Efectuada pelos profissionais e não profissionais envolvidos na organização.

#### Objectivos

- Recolher informação para a melhoria da organização.
- Monitorizar de modo a desenvolver a organização. **Gere Escolas**



### Avaliação da Qualidade



### Inovação

A inovação é promovida na instituição escolar através da recolha de informação efectuada junto dos diferentes intervenientes, pais, pessoal docente e não docente, comunidade local. Fazendo o diagnóstico das possíveis necessidades e indo ao encontro da sua resolução.



### Liderança

O gestor deve trabalhar em Rede, com todos os intervenientes educativos, promovendo os interesses da escola, numa perspectiva de colaboração e participação. Incorporando diferentes conceitos para que surjam de forma natural com o decorrer do tempo.





**GERE ESCOLAS**  
**APRESENTAÇÃO DA ACÇÃO DE FORMAÇÃO**

Designação da Acção de Formação

Justificação da Acção

Destinatários da Acção

Objectivos a Atingir

Gerais

Específicos

Recursos

Materiais

Humanos

Metas

Conteúdos da Acção

Metodologias de Realização da Acção

Estratégias

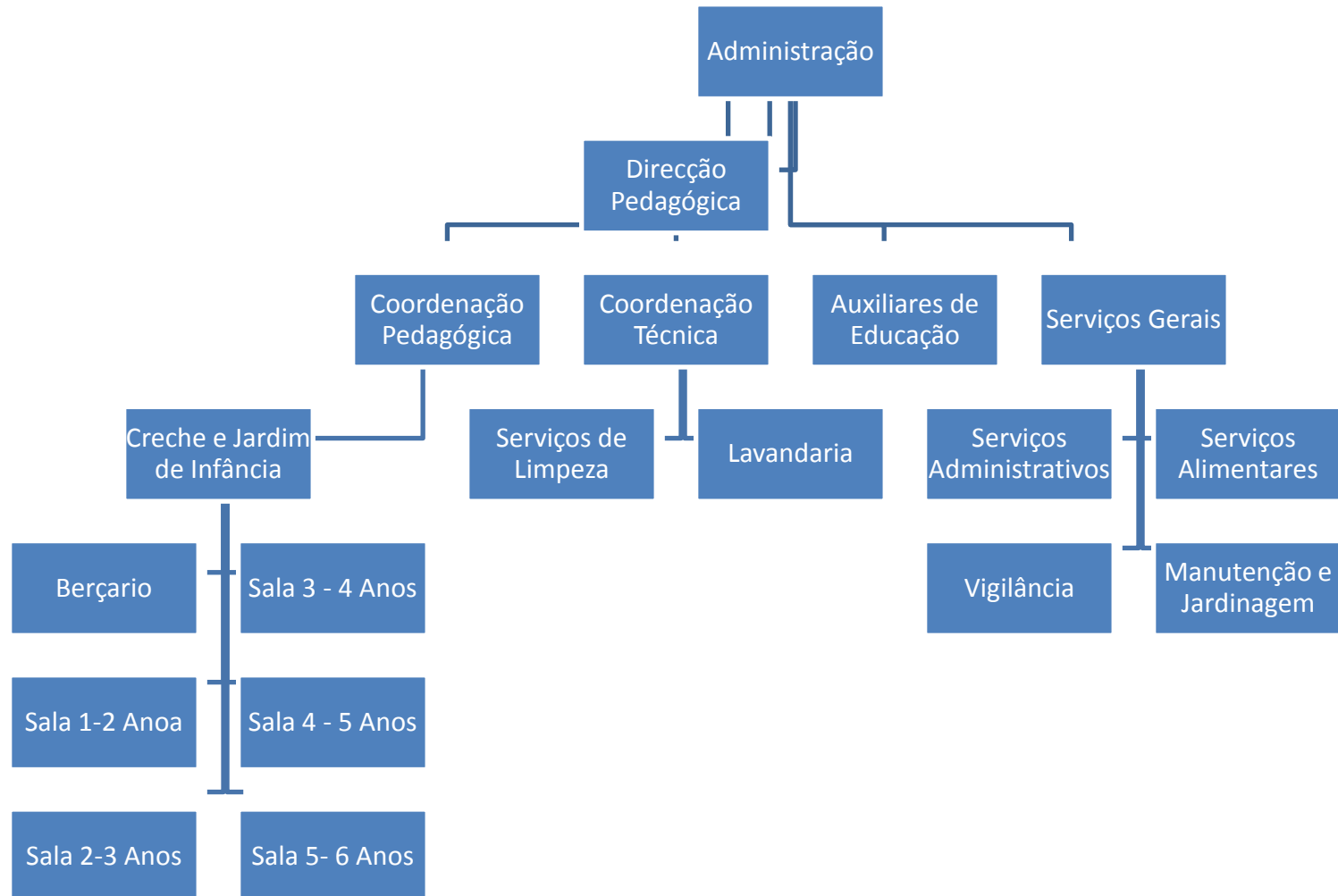
Avaliação da Acção de Formação

Avaliação dos formandos

Calendarização

Identificação do Formador

### Anexo 3.3 - Organograma



Gere Escolas

## Colégio AutoEuropa

Em resposta ao concurso para criação de Creche e Jardim de Infância, em terreno cedido pela AutoEuropa vimos por este meio solicitar a sua colaboração com o objectivo de ajustarmos o nosso modelo às reais necessidades dos colaboradores da AutoEuropa.

Achamos fundamental que responda a este questionário e o entregue devidamente preenchido.

OBRIGADO

# Questionário

Dezembro 2010

- **Dados pessoais:**

1. Idade:      18 a 25      ☐  
                  25 a 30      ☐  
                  30 a 35      ☐  
                  35 a 40      ☐  
                  Mais de 40    ☐

2. Sexo:      F      ☐      M      ☐

3. Tem filhos? (Assinale com um X)

Sim    ☐                      Não    ☐

3.1 Se sim, qual o número de filhos? (Assinale com um X)

1      ☐  
2      ☐  
3      ☐  
Mais de 3    ☐

3.2 Quais as suas idades? (Assinale com um X)

Menos de 4 meses    ☐  
4 a 12 meses        ☐  
12 a 24 meses       ☐  
24 a 36 meses       ☐  
36 a 48 meses       ☐  
Mais de 48 meses    ☐

(se respondeu “Não”, mas se pretende ter filhos nos próximos 4 anos passe para a questão nº 4).

(se respondeu “Não” e não pretende ter filhos nos próximos 4 anos, damos por terminado o questionário e agradecemos a sua disponibilidade).

- **Nível socioeconómico:**

4. Ocupação profissional:

Direcção	<input type="checkbox"/>
Administrativos	<input type="checkbox"/>
Quadros técnicos	<input type="checkbox"/>
Operários	<input type="checkbox"/>
Outra (s). Qual/Quais?	<input type="checkbox"/>

---

• **Instituição Educativa:**

5. Considera vantajoso a AutoEuropa promover a criação de uma creche e jardim-de-infância junto das instalações? (**Assinale com um X**)

Sim ☐

Não ☐

6. Quais os critérios que o levaria a escolher esta solução? (**Selecione segundo o grau de importância, sendo 1 o Mais importante e 9 o Menos Importante**)

Horário definido de acordo com o seu horário laboral.	<input type="checkbox"/>
Proximidade do local de trabalho	<input type="checkbox"/>
Valor da mensalidade	<input type="checkbox"/>
Plano pedagógico praticado ou modelo de ensino	<input type="checkbox"/>
Alimentação confeccionada no estabelecimento	<input type="checkbox"/>
As actividades curriculares existentes no colégio	<input type="checkbox"/>
Transporte escolar para recolha e entrega das crianças	<input type="checkbox"/>
Confiança na equipa pedagógica	<input type="checkbox"/>
Aspecto acolhedor e funcional das instalações	<input type="checkbox"/>
Outra (s). Qual/Quais?	<input type="checkbox"/>



---

7. Os seus filhos frequentam uma Instituição: **(Assinale com um X)**

Pública

☐

Privada

☐

8. Que tipo de Instituição é que os seus filhos frequentam? (Se não tem filhos passe para a questão nº 17) **(Assinale com um X)**

Creche

☐

Infantário

☐

Ama

☐

Casa de familiares

☐

ATL

☐

Outra (s). Qual/Quais?

☐

---

9. Encontra-se satisfeito com o estabelecimento de ensino que o seu filho frequenta actualmente? **(Assinale com um X)**

Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Sem Opinião

(se respondeu Satisfeito, Muito Satisfeito ou Sem Opinião, passe para a questão nº 12)

**10.** Quais os motivos da Insatisfação?

---

---

---

**11.** Quando muda de turno altera as rotinas do(s) seu(s) filho(s)?(Assinale com um X)

Sim ☐

Não ☐

**12.** Qual o valor que dispensa em média para os serviços mencionados na questão nº 7?

\_\_\_\_\_ euros

**13.** Qual o(s) factor(es) que o levariam a optar pelo colégio da AutoEuropa em detrimento da solução actual?

---

---

---

**14.** Qual o valor que gostaria de investir na formação do seu filho? (Assinale com um X)

Menos de 150 Euros	<input type="checkbox"/>
150 a 200 Euros	<input type="checkbox"/>
200 a 250 Euros	<input type="checkbox"/>
250 a 300 Euros	<input type="checkbox"/>
Mais de 300 Euros	<input type="checkbox"/>

**15.** Quais as actividades curriculares que gostaria de encontrar na Instituição?  
(Assinale com um X)

Motricidade – Ginástica	<input type="checkbox"/>
Música	<input type="checkbox"/>
Inglês	<input type="checkbox"/>
Hortofloricultura	<input type="checkbox"/>
Natação	<input type="checkbox"/>
Outra (s). Qual/Quais?	<input type="checkbox"/>

---

**16.** Quais as actividades extra curriculares que gostaria que os seus filhos frequentassem? (Pode assinalar mais do que uma opção)

Natação.	<input type="checkbox"/>
Ballet	<input type="checkbox"/>
Kung-Fu ou Judo	<input type="checkbox"/>
Esgrima	<input type="checkbox"/>
Hip-Hop	<input type="checkbox"/>
Canto Coral	<input type="checkbox"/>
Outra (s). Qual/Quais?	<input type="checkbox"/>

---

**17.** Como idealiza o Colégio patrocinado pela sua entidade empregadora?

---

---

---

[REDACTED]  
PROJECTO EDUCATIVO DO ATL DA  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
(2011)

## ***ÍNDICE***

Descrição .....	1
Missão .....	3
Visão .....	3
Princípios e Valores .....	4
Objectivos e Estratégias.....	5
Plano de Actividades.....	7
Actividades .....	10
Avaliação.....	11
Recursos Humanos.....	12

## Descrição

A [REDACTED] é uma Associação não lucrativa que nasceu [REDACTED] [REDACTED] como forma de dar um suporte mais sólido às actividades que temos desenvolvido e pretendemos continuar a desenvolver em prol de crianças e jovens, não excluindo os “menos jovens”, do Concelho de Cascais e não só.

Este projecto tem por objectivo reunir crianças e adolescentes oriundos de diversos meios socioeconómicos e culturais, com e sem deficiência, num programa de Interação Social, de Estimulação de Inteligências Múltiplas e de Desenvolvimento de Competências através do Teatro e Expressão Plástica, centrando-se particularmente nas áreas de desenvolvimento psicomotor, cognitivo, emocional e na promoção de competências sociais, com destaque para a integração social, cultural e étnica.

O Teatro, as Artes e o Desporto são, neste contexto, um meio para atingir estes vários fins, proporcionando uma forma lúdica de envolver crianças, jovens e adultos num processo de aquisição de competências, de crescimento pessoal e de transformação do lugar que julgavam ocupar no mundo.

O desenvolvimento do modelo de trabalho pedagógico baseou-se no conhecimento empírico da realidade social e do trabalho com crianças e jovens, assim como num quadro teórico, dentro da psicologia, que assenta em grande parte na Teoria das Inteligências Múltiplas, de Howard Gardner (1985). Esta teoria propõe uma alternativa ao conceito de inteligência como uma capacidade inata, geral e única, segundo a qual os indivíduos teriam uma performance, maior ou menor, mas relativamente homogênea, em qualquer área de actuação. Dentro desta teoria, a criança é mais ou menos inteligente e, de acordo com isso, assim será a sua capacidade de ter melhores ou piores resultados. Pelo contrário, Gardner estabelece que o indivíduo pode ter elevados níveis de capacidade numa área e mais baixos noutras, estabelecendo 7 tipos de inteligência que podem estar presentes em maior ou menor grau, e que são relativamente independentes umas das outras: as inteligências linguística, lógico-matemática, espacial, musical, cinestésica, interpessoal e intrapessoal.

As inteligências quando devidamente treinadas, podem ser fortalecidas nas crianças, levando a um desenvolvimento cognitivo e motor mais acentuado, que irá facilitar a vida futura das crianças.

O modelo que propomos inclui ainda contributos de outras áreas sociais como a sociologia e a pedagogia, que nos emprestam ferramentas de análise e de trabalho, que estão reflectidas, mas não especificamente referenciadas ao longo deste dossier.

Procuraremos demonstrar porque se torna este projecto necessário e em que contexto social se insere, assim como que provas já deu de que obtém resultados efectivos e de que tem um elevado potencial multiplicador.

Pretende-se que a colónia de férias seja um espaço lúdico e estimulante, que reúna crianças de diferentes contextos sociais e permita o contacto com diferentes áreas desde o teatro ao desporto, de forma lúdica.

Partindo da fundamentação anterior, o presente Projecto Educativo implica pois, o delineamento da *Missão e Visão* da [REDACTED] para o ano 2011 e dos subsequentes, objectivos, estratégias, metas e acções a desenvolver, bem como a avaliação de todo este processo.

### **Missão**

A [REDACTED] deverá constituir-se como:

- Uma Associação capaz de criar condições para que cada criança ou jovem atinja todo o seu potencial, independentemente de qual o seu patamar de partida.
- Uma Associação que consegue dotar as crianças de competências sociais, cognitivas, emocionais e psicomotoras, que contribuem para uma maior capacidade de realização.
- Uma Associação que promova nas crianças a construção de uma auto-estima forte e positiva e de uma maior apreciação do outro, na plenitude da sua diferença.
- Uma Associação que fomente a motivação das crianças, impulsionando as acções dos indivíduos.
- Uma Associação de referência no contexto da comunidade educativa do conselho de Cascais.
- Uma Associação solidária e espaço de partilha de experiências e valores.
- Uma Associação que aponte o desenvolvimento da criança como objectivo fundamental.

No Programa [REDACTED] pretendemos colocar ao dispor das crianças e jovens que o frequentem, experiências que estão fora do seu dia-a-dia, através de passeios e actividades relacionadas com a arte, desporto e o contacto com a natureza.

### **Visão**

O Projecto Educativo do ATL desenvolvido pela [REDACTED] para o ano de 2011, assume como Visão fundamental desta organização a ideia de “Férias com Arte”. Este lema aponta para duas realidades que se quer fazer convergir: o tempo de férias, conceito marcado pela diversão, repouso e ausência de aulas e pela “Arte”, conceito, aqui, associado à realização de actividades lúdico-pedagógicas que permitam o desenvolvimento das crianças.

A Visão da [REDACTED] apresenta uma exigência fundamental: “As férias são para todos”, e tal desiderato não é contraditório com a necessidade de aprendizagem constante, permitindo o desenvolvimento das inteligências das crianças, permitindo-lhes crescer de uma forma mais enriquecida.

### **Princípios e Valores**

A Visão da [REDACTED] tem como base um conjunto de valores, assentes em princípios de:

- Responsabilidade Cívica e Solidariedade;
- Desenvolvimento Pessoal;
- Qualidade e Rigor.

A Responsabilidade Cívica e a Solidariedade fazem apelo a valores como:

- Participação de vários membros da comunidade no projecto.
- Solidariedade entre os indivíduos.
- Educação para a compreensão e valorização da diferença, criando-se um campo comum onde nasça um verdadeiro entendimento do outro.
- Criação de objectivos comuns, desenvolvendo um sentimento de pertença a algo e de utilidade para a realização de um projecto.

O Desenvolvimento Pessoal faz apelo a valores como:

- A importância da auto-estima nos indivíduos, como ponto determinante do seu desenvolvimento.
- A promoção da motivação, como “mola” impulsionadora das acções dos indivíduos.

A Qualidade e Rigor:

- Assunção de boas práticas desenvolvidas pelos profissionais.
- Cultura de avaliação das acções realizadas e dos seus executantes.

## **Objectivos e Estratégias**

### **A. Desenvolvimento Pessoal**

1. Promover a auto-estima, a autonomia e o empowerment.

1.1 Mobilização dos alunos para uma intervenção activa.

1.2 Reconhecimento do mérito dos trabalhos realizados pelas crianças.

1.3 Informar as crianças sobre os seus progressos.

1.4 Desenvolvimento de competências de relacionamento interpessoal.

1.5 Incentivar a exploração e o aprofundamento de áreas de interesse.



2. Promover a qualificação académica e/ou profissional, assim como a valorização pessoal.

2.1 Explorar as áreas de maior interesse das crianças.

2.2 Articulação entre as áreas das diferentes actividades desenvolvidas.

2.3 Despertar para a ideia de aprendizagem ao longo da vida.

2.4 Colocar as crianças em contacto com diferentes tipos de actividades.

2.5 Direcção das actividades para o desenvolvimento pessoal.

3. Apoiar a construção de Projectos de Vida.

3.1 Acompanhamento dos alunos, de forma mais personalizada.

3.3 Promover competências de resolução de problemas

4. Desenvolver as inteligências múltiplas.

4.1 Colocar as crianças em contacto com actividades que os vão ajudar a desenvolver competências associadas às diferentes inteligências que existem:

linguística, lógico-matemática, espacial, musical, cinestésica, interpessoal e intrapessoal.

4.2 Estimular áreas de maior talento e habilidades menos desenvolvidas.

B. Responsabilidade Cívica

1. Educar para a cidadania, para a saúde e para o ambiente.

1.1 Sensibilizar os alunos para os valores da cidadania.

1.2 Colocar as crianças em contacto com a natureza.

1.3 Desenvolvimento de actividades de enriquecimento de âmbito cultural, cívico, desportivo e para a saúde.

2. Promover a inclusão social e a diversidade cultural.

2.1 Desenvolver hábitos de relação e cooperação entre as crianças.

2.2 Promover a multiculturalidade.

2.3 Dar a conhecer aspectos sócio-culturais, históricos da população local, os seus hábitos, costumes, tradições.

2.4 Promover a igualdade entre crianças de sexos, etnias e culturas diferentes.

3. Promover a acessibilidade a uma vida activa em sociedade.

3.1 Demonstrar às crianças a importância de se tornarem cidadãos civicamente responsáveis e democraticamente intervenientes na vida comunitária.

3.2 Desenvolver práticas de trabalho conjunto entre as crianças.

#### C. Organização

1. Criar visibilidade e uma imagem positiva com a qual as crianças e jovens se orgulhem de ser conotadas.

1.1 Reforço da articulação com outras entidades, no sentido de desenvolver as nossas actividades.

1.2 Envolvimento das crianças na preservação do espaço, tornando-as uma voz participativa.

1.3 Participação em actividades de âmbito local.

1.4 Qualidade de atendimento.

1.5 Divulgação da Associação, e das suas ofertas.

2. Promover padrões de excelência nas actividades desenvolvidas.

2.1 Promoção de um ambiente de trabalho propício ao pleno desenvolvimento das actividades.

2.2 Optimização dos Recursos humanos.

2.3 Rentabilização dos Recursos materiais disponíveis.

2.4 Identificação de reais necessidades de desenvolvimento das crianças.

2.5 Incremento de práticas de colaboração entre monitores e coordenadores.

2.6 Generalização de práticas de avaliação das actividades desenvolvidas e participação de todos os intervenientes.

2.7 Definição dos indicadores de desempenho e dos alvos de avaliação.

2.8 Produção de instrumentos de monitorização e avaliação.

2.9 Divulgação e reflexão sobre os resultados atingidos.

### Plano de Actividades

Objectivos/ Estratégias	Metas	Actividades	Duração
<b>A 1</b> A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A1.5	Aumentar a auto-estima das crianças; Tornar o aluno mais autónomo; Fornecer mais competências para realizarem os seus trabalhos; Fazer as crianças entender os seus interesses; Aumentar a participação das crianças nas actividades.	Realização de actividades relacionadas com: Teatro; Desporto; Realização de uma Composição (A minha semana) – Permite a reflexão da criança. Debates sobre algumas temáticas; Passeio ao Adventure Park; Passeio à Pedra Amarela; Passeio à Tapada de Mafra.	2 horas/dia 2 horas/dia 1:45hora/dia 2 horas/dia 3 horas/dia 3 horas/dia 3 horas/dia
<b>A2</b> A2.1; A2.2; A2.3; A2.4; A2.5	Aumentar o interesse das crianças pela aprendizagem; Garantir uma relação entre as aprendizagens das crianças e as actividades desenvolvidas; Acompanhar as crianças na descoberta a outras áreas.	Realização de actividades ligadas a: Música; Teatro; Desporto; Artes Plásticas; Passeio à Kidzania; Passeio à Ciência Viva Sintra;	2 horas/dia 2 horas/dia 2 horas/dia 2 horas/dia 3 horas/dia 3 horas/dia
<b>A3</b> A3.1; A3.2	Fornecer às crianças novas competências; Apoiar as crianças no seu dia-a-dia.	Realização de uma Composição (A minha semana) – Permite a reflexão da criança. Debates sobre algumas temáticas; Apoio de Psicologia;	1:45hora/dia 2 horas/dia 1 hora/dia
<b>A4</b>	Aumentar a capacidade de comunicar das	Realização de actividade de leitura conjunta;	2 horas/dia

A4.1; A4.2	crianças; Despertar o interesse da leitura; Diminuir as inseguranças em relação à matemática; Desenvolver capacidades musicais; Ajudar a criança a exprimir-se através do desenho; Tornar as crianças mais próximas entre si; Aumentar os níveis de compreensão de si mesma, por parte da criança.	Organização de fóruns de discussão; Passeio à Ciência Viva Sintra; Passeio à Kidzania; Realização de actividades ligadas a: Música; Desenho; Ida à Praia; Passeio à Tapada de Mafra; Realização de uma Composição (A minha semana) – Permite a reflexão da criança.	2 horas/dia 3 horas/dia 3 horas/dia 2 horas/dia 2 horas/dia 3 horas/dia 3 horas/dia 1:45hora/dia
<b>B1</b> B1.1; B1.2; B1.3	Aumentar o conhecimento das crianças sobre a sociedade que os rodeia; Obter comportamentos de cidadania por parte das crianças; Despertar nas crianças o interesse pelo ambiente.	Realização de actividades como: Teatro; Ida à Praia; Ida à Piscina oceânica; Passeio ao Badoca Park; Passeio à Reserva de Burros;	2 horas/dia 3 horas/dia 3 horas/dia 3 horas/dia 3 horas/dia
<b>B2</b> B2.1; B2.2; B2.3; B2.4	Reduzir comportamentos de diferenciação entre pessoas; Aumentar comportamentos e atitudes de respeito pela diversidade; Tornar as crianças mais cooperantes.	Organização de Jogos tradicionais; Debates sobre a temática da diferenciação; Passeio à Tapada de Mafra; Passeio à Pedra amarela; Passeio ao Adventure Park.	20 minutos 2 horas/dia 3 horas/dia 3 horas/dia 3 horas/dia
<b>B3</b> B3.1; B3.2	Aumentar comportamentos de trabalho em conjunto;	Realização de actividades ligadas a: Desporto;	2 horas/dia

	Fazer compreender às crianças a importância da responsabilização pelos seus actos; Tornar as crianças em cidadãos intervenientes na sociedade.	Teatro; Organização de fóruns de discussão; Intervenção em actividades da sociedade.	2 horas/dia 2 horas/dia 2 horas/dia
<b>C1</b> C1.1; C1.2; C1.3; C1.4; C1.5	Aumentar parcerias; Aumentar o nível de participação das crianças na vida da associação; Aumentar o número de pessoas que conhecem a associação; Atingir níveis elevados de satisfação em relação ao trabalho prestado pela associação.	Contactar com instituições que possam trazer benefícios para a aprendizagem das nossas crianças e que tenham interesse em se tornar parceiras da Associação; Organizar debates sobre o trabalho desenvolvido na associação e permitir às crianças que participem; Apelar às crianças que ajudem na manutenção dos equipamentos e infra estruturas da associação; Participar em actividades comunitárias, divulgando o trabalho da associação e a sua oferta. Prestar um bom atendimento; Ter em atenção as crianças, bem como todos os intervenientes, falando com eles.	
<b>C2</b> C2.1; C2.2; C2.3; C2.4; C2.5; C2.6; C2.7; C2.8; C2.9	Tornar os recursos, que a associação tem ao seu dispor, mais rentáveis; Aumentar a qualidade das actividades desenvolvidas; Tornar o trabalho na associação mais enriquecedor para todos os envolvidos;	Criar um bom ambiente de trabalho, motivando os monitores, informando-os que estão a desempenhar um bom trabalho. Permitir aos monitores que tenham um papel activo na associação, expondo as suas ideias.	

	Garantir práticas de avaliação e auto-avaliação.	<p>Organização de reuniões onde monitores e coordenadores debatem algumas questões, ajudando-se</p> <p>Aplicação de questionários de avaliação junto dos monitores, coordenadores.</p> <p>Aplicar questionários de satisfação junto das crianças e dos encarregados.</p> <p>Elaboração de um documento final com a divulgação dos resultados obtidos.</p>	1 hora/dia
--	--	---	------------

## Actividades

As actividades planeadas dão continuidade ao trabalho desenvolvido ao longo do ano, durante a tarde as crianças têm como actividades a desenvolver:

- Teatro;
- Música;
- Desporto;
- Artes plásticas.

Estas actividades decorrem nas nossas instalações com frequência semanal e monitores externos cuja formação profissional permitirá dotar aos participantes da colónia, experiências únicas em cada um dos contextos acima referidos.

Integrar áreas que suscitam o interesse a todas as crianças e jovens, permitir-lhe explorar, descobrir e depois escolher é o lema da [REDACTED]. Cada utente terá a possibilidade de fazer um trabalho de final de férias com base nas actividades desenvolvidas e expor os seus trabalhos nas instalações da [REDACTED]. O reconhecimento como forma de potencializar a auto-estima e desenvolvimento das diversas competências.

### Quadro de Actividades

HORÁRIOS	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
8H30	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada
9H00	Praia <sup>1</sup>	Passeio <sup>5</sup>	Praia <sup>1</sup>	Passeio <sup>5</sup>	Praia <sup>1</sup>
11H30	Regresso	Regresso	Regresso		Regresso
12H00	Almoço	Almoço	Almoço	Almoço	Almoço
13H00			Jogos		Composição <sup>3</sup>
15H00	Lanche	Lanche	Lanche	Lanche	
15H45	Actividade <sup>4</sup>	Actividade <sup>4</sup>	Actividade <sup>4</sup>		Actividade <sup>4</sup>
17H45	Jogos <sup>2</sup>	Jogos <sup>2</sup>	Jogos <sup>2</sup>	Regresso	Jogos <sup>2</sup>
18H00	Adeus	Adeus	Adeus	Adeus	Adeus

- 1) Idas à praia de segunda, quarta e sexta;
- 2) Jogos Tradicionais como: o jogo do lençinho; linda falua, cabra cega, etc...ao final do dia;
- 3) Composição cujo tema é "a minha semana", às sextas-feiras;
- 4) Ateliers de Artes Plásticas; Desenvolvimento Pessoal, Teatro e Música com monitores externos às segundas, terças, quartas e sextas-feiras;
- 5) Passeios de meio-dia às terças-feiras e de dia inteiro às quintas-feiras.

NOTA: O programa pode ser alterado caso se justifique, sem prejuízo para as crianças que o frequentem.

## Avaliação

O presente Projecto Educativo prevê um momento de avaliação a realizar durante e no fim do período em que decorre o ATL de Verão, Julho de 2011.

A responsabilidade pela avaliação cabe a uma equipa de coordenação e avaliação do projecto que constrói, aplica e trata os instrumentos ou as evidências, necessários, elaborando por fim um relatório que deverá conter um conjunto de sugestões e / ou

recomendações que permitam as eventuais correcções. Esta equipa, formada no seio da [REDACTED] em conjunto com a Gere Escolas ficará também ela incumbida da auto-avaliação da Associação.

A avaliação do projecto irá abranger todos os intervenientes, sendo eles:

- Crianças participantes no ATL;
- Encarregados de educação;
- Monitores;
- Coordenadores;
- Funcionários;
- Outros;

Para efectuar todos os momentos de avaliação serão utilizados instrumentos de recolha de dados, tais como:

- Inquéritos por questionários;
- Entrevistas.

O relatório criado com os resultados da avaliação será colocado à disposição para consulta de todos os interessados.

## **Recursos Humanos**

A [REDACTED] tem como estratégia promover parcerias com a Câmara Municipal de Cascais e com Faculdades locais no sentido de integrar jovens com formação como monitores.

O processo de selecção e formação decorrerá com o apoio das entidades acima referidas e a formação decorrerá na semana que antecede o início da colónia.

Aproveitando o facto de este ser o Ano Europeu do Voluntariado e da Presidente da Academia estar integrada na acção de divulgação do mesmo no concelho de Cascais prevemos incorporar voluntários que actualmente estão a acompanhar os nossos alunos na modalidade de apoio ao estudo nas nossas acções nomeadamente nas deslocações à praia e passeios.



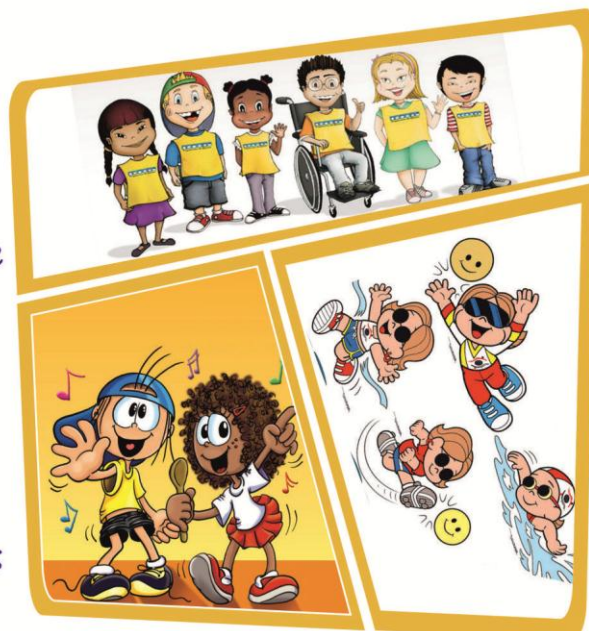
## Colónia «Férias com @rte»

Praia

Adventure  
Park

Kidzania

Reserva  
de Burros



Ciência  
viva

Teatro

Pedra  
amarela

Piscina

e muito mais...

Na Colónia «Férias com Arte» toda a energia das crianças é voltada para actividades onde são estimuladas a criatividade, o respeito pela diversidade e a as relações com os pares.

Morada: Espaço Torre, Ed. Multiusos, Rua das Caravelas, Praça do  
Atlântido. E-mail: [geral@academiapsicologiateatro.pt](mailto:geral@academiapsicologiateatro.pt)

E-mail: [geral@gere-escolas.com](mailto:geral@gere-escolas.com). Telefone: 935022600/ 211562475

**De 20 de Junho a 29 de Julho**



Powered By Gere  
escolas

#### **Anexos 4 – Intervenções práticas na GE – Comunicação de marketing**

## Anexo 4.1









**Educação para todos**

HOME A EMPRESA SERVIÇOS PARCEIROS TESTEMUNHOS CONTACTOS

**Histórico de Notícias**

 Gere Escolas em Moçambique. [Ler mais ...](#)

Deixe-nos as suas questões, comentários e sugestões. A EducaPortugal agradece.

**1 comment**

**1. Parabéns** 8 months ago  
by Joana  
Parabéns Educa, pela excelente ideia. Ainda bem que temos alguém que nos pode apoiar.

[Add Comment](#)



**Educação para todos**

HOME A EMPRESA SERVIÇOS PARCEIROS TESTEMUNHOS CONTACTOS

**Morada**

Av. Aida, nº 25, 2º andar, nº 4  
2765-187 Estoril

Tel.: 21 156 24 75  
Tlm.: 93 502 26 00  
Tlm.: 93 502 25 90  
Email: [geral@gere-escolas.com](mailto:geral@gere-escolas.com)

**Contact Us**

Your Name:

Email:

Subject:

Message:




Se quer ser um Parceiro Gere Escolas ou tem interesse em ser nosso Cliente, contacte-nos e coloque as suas questões.

## Anexo 4.2

[« voltar à lista](#)< 1363 de 1754 classificados >

### Gere Escolas

**Serviços / Educação (Formação & ATL)**

 Recomendar < 3



distrito: **Lisboa**  
concelho: **Cascais**  
freguesia: **Estoril**  
data: **2011-02-14**  
ref.ª Destak: **00021463**

**Descrição**

Dê Vida ao Seu Sonho!

Apoio na Criação e Gestão de Estabelecimentos Educativos.

★ **adicionar aos favoritos**  
✉ **enviar a um amigo**  
PARTILHAR

 Recomendar  3 pessoas recomendam isto.

**Classificado submetido por:**  
Gere Escolas  
E-mail: geral@gere-escolas.com  
2011-02-14 11:06:43  
(reportar uso indevido/abusivo)

**fotos** **mapa de localização**



**PEDIDO DE INFORMAÇÕES**

Nome

Telefone

E-mail

Mensagem

 **enviar**

## Anexo 4.3

### Segmentos de Mercado

#### Empreendedores

Se pretende dar vida ao seu sonho, de montar o seu próprio negócio ou de rentabilizar o seu estabelecimento de ensino, contacte-nos e venha conhecer as soluções que temos à sua disposição.

#### Empresas Socialmente Responsáveis

Se pretende ser uma Empresa familiarmente Responsável, que deseja facilitar a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores, desenvolvendo práticas que favorecem a conciliação entre a família e o trabalho, contacte-nos de forma a conhecer o nosso

Av. Aida, nº 25, 2º andar, nº4  
2765-187 Estoril  
Tel.: 21 156 24 75  
Tlm.: 93 502 26 00  
Email: [geral@gere-escolas.com](mailto:geral@gere-escolas.com)



*Somos vocacionados para a criação, implementação e gestão de creches, jardins-de-infância, ATL's e outras soluções lúdico-pedagógicas*



[www.gere-escolas.com](http://www.gere-escolas.com)



### Quem somos?

Somos uma equipa de especialistas pertencentes a diversas áreas, com formação e experiência no contexto escolar. Criamos espaços no sentido de dar Vida ao seu Sonho. Acompanhamos o seu Projecto desde a primeira ideia até ao último detalhe.

### Áreas de Actuação

- Avaliação de Viabilidade do Projecto
- Contabilidade e Gestão
- Recursos Humanos e Recrutamento
- Psicologia, Formação e Workshops
- Apoio Jurídico e Administrativo
- Marketing, Comunicação e Imagem
- Cuidados Infantis
- Informática e Assistência Técnica

*Tudo o que o seu Negócio necessita para crescer, nós temos!*





## Anexo 4.4



### Workshop *Ser ou Não ser Empreendedor na Área Educacional*

... DE ABRIL DE 2011

NOME DA INSTITUIÇÃO ONDE SE REALIZA O WORKSHOP | LISBOA

#### *Programa*

09:30 – Recepção aos Participantes  
10:00 – Abertura da Sessão  
Professora... | Professora da Universidade de ...  
Ana Teresa Lima | Mentora do Projecto Gere Escolas  
10:15 – Caracterização do Empreendedor - Dinâmica  
Ana Teresa Lima | Mentora do Projecto Gere Escolas  
10:30 – Fases Iniciais da criação de um estabelecimento de ensino, Análise de Concorrência, Plano de Negócios, Financiamento.  
|  
11:00 – Projecto de Arquitectura, Raiz ou Adaptação  
|  
11:15 – Projecto Pedagógico  
|  
11:30 – Plano de Marketing  
|  
11:45 – Constituição da Empresa  
|  
12:15 – Intervalo para café  
12:30 – Contratos de Trabalho  
|  
12:45 – Obrigações legais, Segurança Social, IVA, IRS, IRC  
|  
13:00 – Rotinas, Criação de Standards e Avaliação  
Ana Teresa Lima | Mentora do Projecto Gere Escolas  
13:15 – Debate  
13:30 – Encerramento  
Ana Teresa Lima | Mentora do Projecto Gere Escolas  
Professor .... | Professor da Universidade....



## Anexo 4.5

### Ficha de Avaliação - Formulário de Auto-preenchimento

#### *Ferramentas de Comunicação de Marketing*

O presente formulário, é parte integrante da intervenção resultante de um projecto de investigação, no âmbito do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Ciências da Educação, na área de especialização em Administração Educacional.

Este formulário, tem como objectivo perceber quais as estratégias e ferramentas de comunicação de marketing que a empresa utiliza, captando qual a qualidade dos mesmos e as informações que transmitem. Irá permitir comparar, no fim de cada intervenção, quais as melhorias que a nova ferramenta de comunicação de marketing trouxe para a empresa.

O formulário encontra-se dividido em 2 partes, na primeira procede-se à análise da estratégia e do marketing realizados na empresa e na segunda identificam-se quais as estratégias e ferramentas comunicacionais que a empresa utiliza para seu benefício.

Fonte: IAPMEI (“Benchmarking e boas práticas – questionário”)

Na primeira parte deste formulário de avaliação, pretende-se proceder a uma Análise das Estratégia e do Marketing da Empresa.

#### *Análise das Estratégia e do Marketing da Empresa.*

### 1. Estratégia de marketing

Nenhum planeamento estratégico formal.	
Algum reconhecimento da importância do planeamento estratégico.	
Um processo de planeamento estratégico claramente definido e aplicado.	

### 2. Estratégia, objectivos e competências da empresa.

Poucos objectivos específicos ou mensuráveis	
Os objectivos financeiros e não financeiros são parte integrante do processo de planeamento estratégico e são bastante divulgados.	
A missão comercial está traduzida em objectivos a todos os níveis da empresa.	

### 3. Alianças estratégicas

A empresa não recorreu, nem pensa recorrer, a qualquer tipo de aliança estratégica.	
A empresa analisará possíveis alianças para conquistar novos clientes e mercados.	
Desde há algum tempo que as alianças estratégicas têm sido utilizadas para conjugar competências com outras empresas, desde as vendas até ao pós-venda.	

#### 4. Estudos e previsões de mercado

Não é efectuado qualquer estudo de mercado	
A pesquisa é principalmente de secretária.	
Existe um orçamento próprio para a pesquisa de mercado.	
As fontes principais e secundárias fornecem dados sobre previsões de mercado e perfis de clientes.	

#### 5. Segmentação e alvos de mercado

A empresa segmenta os mercados de forma muito básica e não define os graus de atracção dos segmentos identificados.	
A empresa realiza segmentação de mercados em define quais os alvos de mercado a atingir.	

#### 6. Desenvolvimento de programas de marketing

A empresa raramente ajusta o seu marketing aos diferentes segmentos de mercado.	
A empresa ajusta um ou dois elementos do marketing (exemplo, preço, canais de promoção) para satisfazer as necessidades do segmento alvo	
A empresa procura definir a oferta de modo a que o produto, serviço, pessoal e imagem a distingam dos outros concorrentes.	

## 7. Formação na área de marketing

Formação limitada em termos de marketing e vendas.	
Todos os empregados recebem formação sobre produtos, mercados e compreensão das necessidades dos clientes. Há alguma formação contínua, conforme a necessidade.	
A formação procura ser pró-activa. É dada formação contínua aos empregados sempre que os processos e os mercados mudam.	

## 8. Estratégia de marca

Não existem ou quase não existem referências à imagem da empresa,	
Têm havido algumas tentativas para definir uma estratégia de gestão e desenvolvimento da marca da empresa existente (ou para a criação de uma nova).	
Existe uma estratégia bem definida para a gestão e desenvolvimento da marca. O marketing é encarado como uma decisão de investimento.	

## 9. A marca como vantagem competitiva

Não foi efectuado qualquer esforço para identificar o modo como os clientes, fornecedores ou distribuidores entendem a imagem global da empresa.	
Foi feito algum esforço para definir o modo como os clientes e outros compreendem a imagem e os produtos da empresa	
A empresa conduz sistematicamente estudos sobre a noção que os clientes e as outras entidades têm da sua imagem e marcas	

## 10. Mix promocional

As noções sobre os melhores mix promocionais (publicidade, promoções de vendas, feiras, vendas pessoais, etc.) tendem a ser baseadas nas opiniões do	
--	--

director principal.	
A empresa avaliou informalmente a importância relativa das várias ferramentas promocionais dentro dos seus mercados.	
A empresa avaliou formalmente a importância relativa das várias ferramentas promocionais, dos registos das vendas e da actividade promocional.	

A segunda parte deste formulário de avaliação, consiste na análise e identificação de quais as estratégias e ferramentas comunicacionais utilizadas pela empresa e quais as características das últimas.

### *Estratégias e Ferramentas Comunicacionais*

#### **11. Estratégias utilizadas**

**11.1.** Quais as estratégias de comunicação de marketing utilizadas pela empresa.

**(Pode assinalar mais que uma opção com um X)**

<b>Propaganda e Publicidade</b>	
<b>Eventos</b>	
<b>Vendas pessoais</b>	
<b>Merchandising</b>	
<b>Marketing Directo</b>	

## 12. Ferramentas utilizadas

12.1. Quais as ferramentas comunicacionais utilizadas na empresa.

(Pode assinalar mais que uma opção com um X)

<i>Propaganda e Publicidade</i>	
Anúncios electrónicos	
Brochuras	
Cartazes e Folhetos	
Outdoors	
Logótipos	

<i>Eventos</i>	
Festas	
Causas	
Diversão	

<i>Vendas Pessoais</i>	
Seminários	
Workshops	

<i>Marketing Directo</i>	
Internet – Site institucional com e-commerce	
Internet – Redes Sociais	

## 13. Características das ferramentas comunicacionais

Quais as características das ferramentas de comunicação de marketing que a empresa utilizou, e quais as vantagens que esta lhe proporciona, considerando que:

1Anúncios electrónicos; 2Brochuras; 3Cartazes e folhetos; 4Outdoors; 5Logotipos; 6Festas; 7Causas; 8Diversão; 9Seminários; 10Workshops; 11Site institucional com e-commerce; 12Redes sociais.

**13.1. (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Modos de comunicação</b>												
<b>Directa Face-a-Face</b>												
<b>Indirecta e impessoal</b>												

**13.2 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Controlo sobre a situação</b>												
<b>Alto</b>												
<b>Baixo</b>												
<b>Moderado</b>												

**13.3 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Direcção do fluxo da mensagem</b>												
<b>Dupla</b>												
<b>Única</b>												

**13.4 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Controlo sobre o conteúdo da mensagem												
Sim												
Não												

13.5 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Velocidade para atingir o público-alvo												
Lenta												
Rápida												

13.6 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Flexibilidade da mensagem												
Ajustada a um público-alvo												
A mesma mensagem para todos os públicos												

13.7 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Conteúdos/elementos identificados												

<b>Logotipo</b>												
<b>Identificação por extenso</b>												
<b>Contactos</b>												
<b>Fotografias das instalações</b>												
<b>Apresentação da empresa</b>												
<b>Objectivos</b>												
<b>Histórico da empresa</b>												
<b>Serviços</b>												
<b>Notícias da empresa</b>												
<b>Parcerias</b>												
<b>Equipa</b>												
<b>Apresenta links de interesse</b>												
<b>Informação actualizada</b>												



## Anexo 4.6

### Ficha de Avaliação - Formulário de Auto-preenchimento

#### *Ferramentas de Comunicação de Marketing*

O presente formulário, é parte integrante da intervenção resultante de um projecto de investigação, no âmbito do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Ciências da Educação, na área de especialização em Administração Educacional.

Este formulário, tem como objectivo perceber quais as estratégias e ferramentas de comunicação de marketing que a empresa utiliza, captando qual a qualidade dos mesmos e as informações que transmitem. Irá permitir comparar, no fim de cada intervenção, quais as melhorias que a nova ferramenta de comunicação de marketing trouxe para a empresa.

O formulário encontra-se dividido em 2 partes, na primeira procede-se à análise da estratégia e do marketing realizados na empresa e na segunda identificam-se quais as estratégias e ferramentas comunicacionais que a empresa utiliza para seu benefício.

Fonte: IAPMEI (“Benchmarking e boas práticas – questionário”)

Na primeira parte deste formulário de avaliação, pretende-se proceder a uma Análise das Estratégia e do Marketing da Empresa.

#### *Análise das Estratégia e do Marketing da Empresa.*

##### **1. Estratégia de marketing**

Nenhum planeamento estratégico formal.	X
Algun reconhecimento da importância do planeamento estratégico.	
Um processo de planeamento estratégico claramente definido e aplicado.	

##### **2. Estratégia, objectivos e competências da empresa.**

Poucos objectivos específicos ou mensuráveis	X
Os objectivos financeiros e não financeiros são parte integrante do processo de planeamento estratégico e são bastante divulgados.	
A missão comercial está traduzida em objectivos a todos os níveis da empresa.	

### 3. Alianças estratégicas

A empresa não recorreu, nem pensa recorrer, a qualquer tipo de aliança estratégica.	
A empresa analisará possíveis alianças para conquistar novos clientes e mercados.	
Desde há algum tempo que as alianças estratégicas têm sido utilizadas para conjugar competências com outras empresas, desde as vendas até ao pós-venda.	X

### 4. Estudos e previsões de mercado

Não é efectuado qualquer estudo de mercado	X
A pesquisa é principalmente de secretária.	
Existe um orçamento próprio para a pesquisa de mercado.	
As fontes principais e secundárias fornecem dados sobre previsões de mercado e perfis de clientes.	X

### 5. Segmentação e alvos de mercado

A empresa segmenta os mercados de forma muito básica e não define os graus de atracção dos segmentos identificados.	X
A empresa realiza segmentação de mercados e define quais os alvos de mercado a atingir.	

### 6. Desenvolvimento de programas de marketing

A empresa raramente ajusta o seu marketing aos diferentes segmentos de mercado.	X
A empresa ajusta um ou dois elementos do marketing (exemplo, preço, canais de promoção) para satisfazer as necessidades do segmento alvo	
A empresa procura definir a oferta de modo a que o produto, serviço, pessoal e imagem a distingam dos outros concorrentes.	

## 7. Formação na área de marketing

Formação limitada em termos de marketing e vendas.	X
Todos os empregados recebem formação sobre produtos, mercados e compreensão das necessidades dos clientes. Há alguma formação contínua, conforme a necessidade.	
A formação procura ser pró-activa. É dada formação contínua aos empregados sempre que os processos e os mercados mudam.	

## 8. Estratégia de marca

Não existem ou quase não existem referências à imagem da empresa,	X
Têm havido algumas tentativas para definir uma estratégia de gestão e desenvolvimento da marca da empresa existente (ou para a criação de uma nova).	
Existe uma estratégia bem definida para a gestão e desenvolvimento da marca. O marketing é encarado como uma decisão de investimento.	

## 9. A marca como vantagem competitiva

Não foi efectuado qualquer esforço para identificar o modo como os clientes, fornecedores ou distribuidores entendem a imagem global da empresa.	
Foi feito algum esforço para definir o modo como os clientes e outros compreendem a imagem e os produtos da empresa	X
A empresa conduz sistematicamente estudos sobre a noção que os clientes e as outras entidades têm da sua imagem e marcas	

## 10. Mix promocional

As noções sobre os melhores mix promocionais (publicidade, promoções de	X
---	---

vendas, feiras, vendas pessoais, etc.) tendem a ser baseadas nas opiniões do director principal.	
A empresa avaliou informalmente a importância relativa das várias ferramentas promocionais dentro dos seus mercados.	
A empresa avaliou formalmente a importância relativa das várias ferramentas promocionais, dos registos das vendas e da actividade promocional.	

A segunda parte deste formulário de avaliação, consiste na análise e identificação de quais as estratégias e ferramentas comunicacionais utilizadas pela empresa e quais as características das últimas.

### *Estratégias e Ferramentas Comunicacionais*

## **11. Estratégias utilizadas**

**11.1.** Quais as estratégias de comunicação de marketing utilizadas pela empresa.

(Pode assinalar mais que uma opção com um X)

<b>Propaganda e Publicidade</b>	
<b>Eventos</b>	
<b>Vendas pessoais</b>	
<b>Merchandising</b>	
<b>Marketing Directo</b>	<b>X</b>

## 12. Ferramentas utilizadas

12.1. Quais as ferramentas comunicacionais utilizadas na empresa.

(Pode assinalar mais que uma opção com um X)

<i>Propaganda e Publicidade</i>	
Anúncios electrónicos	
Brochuras	
Cartazes e Folhetos	
Outdoors	
Logótipos	

<i>Eventos</i>	
Festas	
Causas	
Diversão	

<i>Vendas Pessoais</i>	
Seminários	
Workshops	

<i>Marketing Directo</i>	
Internet – Site institucional com e-commerce	
Internet – Redes Sociais	X

### 13. Características das ferramentas comunicacionais

Quais as características das ferramentas de comunicação de marketing que a empresa utilizou, e quais as vantagens que esta lhe proporciona, considerando que:

1Anúncios electrónicos; 2Brochuras; 3Cartazes e folhetos; 4Outdoors; 5Logotipos; 6Festas; 7Causas; 8Diversão; 9Seminários; 10Workshops; 11Site institucional com e-commerce; 12Redes sociais.

**13.1. (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Modos de comunicação</b>												
<b>Directa Face-a-Face</b>												
<b>Indirecta e impessoal</b>												X

**13.2 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Controlo sobre a situação</b>												
<b>Alto</b>												
<b>Baixo</b>												X
<b>Moderado</b>												

**13.3 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Direcção do fluxo da mensagem</b>												
<b>Dupla</b>												
<b>Única</b>												X

13.4 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Controlo sobre o conteúdo da mensagem												
Sim												
Não												X

13.5 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Velocidade para atingir o público-alvo												
Lenta												
Rápida												X

13.6 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Flexibilidade da mensagem												
Ajustada a um público-alvo												
A mesma mensagem para todos os públicos												X

13.7 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----

Conteúdos/elementos identificados												
Logótipo												X
Identificação por extenso												X
Contactos												X
Fotografias das instalações												
Apresentação da empresa												
Objectivos												
Histórico da empresa												
Serviços												
Notícias da empresa												
Parcerias												
Equipa												
Apresenta links de interesse												X
Informação actualizada												



## Anexo 4.7

### Ficha de Avaliação - Formulário de Auto-preenchimento

#### *Ferramentas de Comunicação de Marketing*

O presente formulário, é parte integrante da intervenção resultante de um projecto de investigação, no âmbito do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Ciências da Educação, na área de especialização em Administração Educacional.

Este formulário, tem como objectivo perceber quais as estratégias e ferramentas de comunicação de marketing que a empresa utiliza, captando qual a qualidade dos mesmos e as informações que transmitem. Irá permitir comparar, no fim de cada intervenção, quais as melhorias que a nova ferramenta de comunicação de marketing trouxe para a empresa.

O formulário encontra-se dividido em 2 partes, na primeira procede-se à análise da estratégia e do marketing realizados na empresa e na segunda identificam-se quais as estratégias e ferramentas comunicacionais que a empresa utiliza para seu benefício.

Fonte: IAPMEI (“Benchmarking e boas práticas – questionário”)

Na primeira parte deste formulário de avaliação, pretende-se proceder a uma Análise das Estratégias e do Marketing da Empresa.

#### *Análise das Estratégias e do Marketing da Empresa.*

##### **1. Estratégia de marketing**

Nenhum planeamento estratégico formal.	
Algum reconhecimento da importância do planeamento estratégico.	X
Um processo de planeamento estratégico claramente definido e aplicado.	

##### **2. Estratégia, objectivos e competências da empresa.**

Poucos objectivos específicos ou mensuráveis	X
Os objectivos financeiros e não financeiros são parte integrante do processo de planeamento estratégico e são bastante divulgados.	
A missão comercial está traduzida em objectivos a todos os níveis da empresa.	

### 3. Alianças estratégicas

A empresa não recorreu, nem pensa recorrer, a qualquer tipo de aliança estratégica.	
A empresa analisará possíveis alianças para conquistar novos clientes e mercados.	
Desde há algum tempo que as alianças estratégicas têm sido utilizadas para conjugar competências com outras empresas, desde as vendas até ao pós-venda.	X

### 4. Estudos e previsões de mercado

Não é efectuado qualquer estudo de mercado	
A pesquisa é principalmente de secretária.	X
Existe um orçamento próprio para a pesquisa de mercado.	
As fontes principais e secundárias fornecem dados sobre previsões de mercado e perfis de clientes.	

### 5. Segmentação e alvos de mercado

A empresa segmenta os mercados de forma muito básica e não define os graus de atracção dos segmentos identificados.	X
A empresa realiza segmentação de mercados e define quais os alvos de mercado a atingir.	

### 6. Desenvolvimento de programas de marketing

A empresa raramente ajusta o seu marketing aos diferentes segmentos de mercado.	
A empresa ajusta um ou dois elementos do marketing (exemplo, preço, canais de promoção) para satisfazer as necessidades do segmento alvo	X
A empresa procura definir a oferta de modo a que o produto, serviço, pessoal e imagem a distingam dos outros concorrentes.	X

## 7. Formação na área de marketing

Formação limitada em termos de marketing e vendas.	X
Todos os empregados recebem formação sobre produtos, mercados e compreensão das necessidades dos clientes. Há alguma formação contínua, conforme a necessidade.	
A formação procura ser pró-activa. É dada formação contínua aos empregados sempre que os processos e os mercados mudam.	

## 8. Estratégia de marca

Não existem ou quase não existem referências à imagem da empresa,	
Têm havido algumas tentativas para definir uma estratégia de gestão e desenvolvimento da marca da empresa existente (ou para a criação de uma nova).	X
Existe uma estratégia bem definida para a gestão e desenvolvimento da marca. O marketing é encarado como uma decisão de investimento.	

## 9. A marca como vantagem competitiva

Não foi efectuado qualquer esforço para identificar o modo como os clientes, fornecedores ou distribuidores entendem a imagem global da empresa.	
Foi feito algum esforço para definir o modo como os clientes e outros compreendem a imagem e os produtos da empresa	X
A empresa conduz sistematicamente estudos sobre a noção que os clientes e as outras entidades têm da sua imagem e marcas	

## 10. Mix promocional

As noções sobre os melhores mix promocionais (publicidade, promoções de	
---	--

vendas, feiras, vendas pessoais, etc.) tendem a ser baseadas nas opiniões do director principal.	
A empresa avaliou informalmente a importância relativa das várias ferramentas promocionais dentro dos seus mercados.	X
A empresa avaliou formalmente a importância relativa das várias ferramentas promocionais, dos registos das vendas e da actividade promocional.	

A segunda parte deste formulário de avaliação, consiste na análise e identificação de quais as estratégias e ferramentas comunicacionais utilizadas pela empresa e quais as características das últimas.

### *Estratégias e Ferramentas Comunicacionais*

## **11. Estratégias utilizadas**

**11.1.** Quais as estratégias de comunicação de marketing utilizadas pela empresa.

(Pode assinalar mais que uma opção com um X)

<b>Propaganda e Publicidade</b>	
<b>Eventos</b>	
<b>Vendas pessoais</b>	
<b>Merchandising</b>	
<b>Marketing Directo</b>	<b>X</b>

## 12. Ferramentas utilizadas

12.1. Quais as ferramentas comunicacionais utilizadas na empresa.

(Pode assinalar mais que uma opção com um X)

<i>Propaganda e Publicidade</i>	
Anúncios electrónicos	
Brochuras	
Cartazes e Folhetos	
Outdoors	
Logótipos	

<i>Eventos</i>	
Festas	
Causas	
Diversão	

<i>Vendas Pessoais</i>	
Seminários	
Workshops	

<i>Marketing Directo</i>	
Internet – Site institucional com funcionalidade de interacção	X
Internet – Redes Sociais	

### 13. Características das ferramentas comunicacionais

Quais as características das ferramentas de comunicação de marketing que a empresa utilizou, e quais as vantagens que esta lhe proporciona, considerando que:

1Anúncios electrónicos; 2Brochuras; 3Cartazes e folhetos; 4Outdoors; 5Logotipos; 6Festas; 7Causas; 8Diversão; 9Seminários; 10Workshops; 11Site institucional com funcionalidades de interacção; 12Redes sociais.

**13.1. (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Modos de comunicação</b>												
<b>Directa Face-a-Face</b>												
<b>Indirecta e impessoal</b>											X	

**13.2 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Controlo sobre a situação</b>												
<b>Alto</b>												
<b>Baixo</b>												
<b>Moderado</b>											X	

**13.3 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Direcção do fluxo da mensagem</b>												
<b>Dupla</b>											X	
<b>Única</b>												

**13.4 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Controlo sobre o conteúdo da mensagem</b>												
<b>Sim</b>											X	
<b>Não</b>												

**13.5 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Velocidade para atingir o público-alvo</b>												
<b>Lenta</b>												
<b>Rápida</b>											X	

**13.6 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Flexibilidade da mensagem</b>												
<b>Ajustada a um público-alvo</b>											X	
<b>A mesma mensagem para todos os públicos</b>												

**13.7 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

<b>Ferramentas de comunicação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Conteúdos/elementos identificados</b>												
<b>Logótipo</b>												
<b>Identificação por extenso</b>											X	
<b>Contactos</b>											X	
<b>Fotografias das instalações</b>												
<b>Apresentação da empresa</b>											X	
<b>Objectivos</b>											X	
<b>Histórico da empresa</b>												
<b>Serviços</b>											X	
<b>Notícias da empresa</b>											X	
<b>Parcerias</b>											X	
<b>Equipa</b>											X	
<b>Apresenta links de interesse</b>											X	
<b>Informação actualizada</b>											X	



## Anexo 4.8

### Ficha de Avaliação - Formulário de Auto-preenchimento

#### *Ferramentas de Comunicação de Marketing*

O presente formulário, é parte integrante da intervenção resultante de um projecto de investigação, no âmbito do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Ciências da Educação, na área de especialização em Administração Educacional.

Este formulário, tem como objectivo perceber quais as estratégias e ferramentas de comunicação de marketing que a empresa utiliza, captando qual a qualidade dos mesmos e as informações que transmitem. Irá permitir comparar, no fim de cada intervenção, quais as melhorias que a nova ferramenta de comunicação de marketing trouxe para a empresa.

O formulário encontra-se dividido em 2 partes, na primeira procede-se à análise da estratégia e do marketing realizados na empresa e na segunda identificam-se quais as estratégias e ferramentas comunicacionais que a empresa utiliza para seu benefício.

Fonte: IAPMEI (“Benchmarking e boas práticas – questionário”)

Na primeira parte deste formulário de avaliação, pretende-se proceder a uma Análise das Estratégia e do Marketing da Empresa.

#### *Análise das Estratégia e do Marketing da Empresa.*

##### **1. Estratégia de marketing**

Nenhum planeamento estratégico formal.	
Algum reconhecimento da importância do planeamento estratégico.	X
Um processo de planeamento estratégico claramente definido e aplicado.	

##### **2. Estratégia, objectivos e competências da empresa.**

Poucos objectivos específicos ou mensuráveis	X
Os objectivos financeiros e não financeiros são parte integrante do processo de planeamento estratégico e são bastante divulgados.	
A missão comercial está traduzida em objectivos a todos os níveis da empresa.	

### 3. Alianças estratégicas

A empresa não recorreu, nem pensa recorrer, a qualquer tipo de aliança estratégica.	
A empresa analisará possíveis alianças para conquistar novos clientes e mercados.	
Desde há algum tempo que as alianças estratégicas têm sido utilizadas para conjugar competências com outras empresas, desde as vendas até ao pós-venda.	X

### 4. Estudos e previsões de mercado

Não é efectuado qualquer estudo de mercado	
A pesquisa é principalmente de secretária.	X
Existe um orçamento próprio para a pesquisa de mercado.	
As fontes principais e secundárias fornecem dados sobre previsões de mercado e perfis de clientes.	X

### 5. Segmentação e alvos de mercado

A empresa segmenta os mercados de forma muito básica e não define os graus de atracção dos segmentos identificados.	X
A empresa realiza segmentação de mercados em define quais os alvos de mercado a atingir.	

### 6. Desenvolvimento de programas de marketing

A empresa raramente ajusta o seu marketing aos diferentes segmentos de mercado.	
A empresa ajusta um ou dois elementos do marketing (exemplo, preço, canais de promoção) para satisfazer as necessidades do segmento alvo	X

A empresa procura definir a oferta de modo a que o produto, serviço, pessoal e imagem a distingam dos outros concorrentes.	X
--	---

## 7. Formação na área de marketing

Formação limitada em termos de marketing e vendas.	X
Todos os empregados recebem formação sobre produtos, mercados e compreensão das necessidades dos clientes. Há alguma formação contínua, conforme a necessidade.	
A formação procura ser pró-activa. É dada formação contínua aos empregados sempre que os processos e os mercados mudam.	

## 8. Estratégia de marca

Não existem ou quase não existem referências à imagem da empresa,	
Têm havido algumas tentativas para definir uma estratégia de gestão e desenvolvimento da marca da empresa existente (ou para a criação de uma nova).	X
Existe uma estratégia bem definida para a gestão e desenvolvimento da marca. O marketing é encarado como uma decisão de investimento.	

## 9. A marca como vantagem competitiva

Não foi efectuado qualquer esforço para identificar o modo como os clientes, fornecedores ou distribuidores entendem a imagem global da empresa.	
Foi feito algum esforço para definir o modo como os clientes e outros compreendem a imagem e os produtos da empresa	X
A empresa conduz sistematicamente estudos sobre a noção que os clientes e as outras entidades têm da sua imagem e marcas	

## 10. Mix promocional

As noções sobre os melhores mix promocionais (publicidade, promoções de vendas, feiras, vendas pessoais, etc.) tendem a ser baseadas nas opiniões do director principal.	
A empresa avaliou informalmente a importância relativa das várias ferramentas promocionais dentro dos seus mercados.	X
A empresa avaliou formalmente a importância relativa das várias ferramentas promocionais, dos registos das vendas e da actividade promocional.	

A segunda parte deste formulário de avaliação, consiste na análise e identificação de quais as estratégias e ferramentas comunicacionais utilizadas pela empresa e quais as características das últimas.

### *Estratégias e Ferramentas Comunicacionais*

#### **11. Estratégias utilizadas**

**11.1.** Quais as estratégias de comunicação de marketing utilizadas pela empresa.

**(Pode assinalar mais que uma opção com um X)**

<b>Propaganda e Publicidade</b>	<b>X</b>
<b>Eventos</b>	
<b>Vendas pessoais</b>	
<b>Merchandising</b>	
<b>Marketing Directo</b>	

## 12. Ferramentas utilizadas

12.1. Quais as ferramentas comunicacionais utilizadas na empresa.

(Pode assinalar mais que uma opção com um X)

<i>Propaganda e Publicidade</i>	
Anúncios electrónicos	X
Brochuras	X
Cartazes e Folhetos	
Outdoors	
Logótipos	

<i>Eventos</i>	
Festas	
Causas	
Diversão	

<i>Vendas Pessoais</i>	
Seminários	
Workshops	

<i>Marketing Directo</i>	
Internet – Site institucional com e-commerce	
Internet – Redes Sociais	

## 13. Características das ferramentas comunicacionais

Quais as características das ferramentas de comunicação de marketing que a empresa utilizou, e quais as vantagens que esta lhe proporciona, considerando que:

1Anúncios electrónicos; 2Brochuras; 3Cartazes e folhetos; 4Outdoors; 5Logotipos; 6Festas; 7Causas; 8Diversão; 9Seminários; 10Workshops; 11Site institucional com e-commerce; 12Redes sociais.

**13.1. (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Modos de comunicação</b>												
<b>Directa Face-a-Face</b>												
<b>Indirecta e impessoal</b>	X	X										

**13.2 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Controlo sobre a situação</b>												
<b>Alto</b>												
<b>Baixo</b>	X	X										
<b>Moderado</b>												

**13.3 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Direcção do fluxo da mensagem</b>												
<b>Dupla</b>												
<b>Única</b>	X	X										

**13.4 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Controlo sobre o conteúdo da mensagem</b>												
<b>Sim</b>	X	X										
<b>Não</b>												

**13.5 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Velocidade para atingir o público-alvo</b>												
<b>Lenta</b>												
<b>Rápida</b>	X	X										

**13.6 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Flexibilidade da mensagem</b>												
<b>Ajustada a um público-alvo</b>												
<b>A mesma mensagem para todos os públicos</b>	X	X										

**13.7 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Conteúdos/elementos identificados</b>												
<b>Logótipo</b>	X	X										
<b>Identificação por extenso</b>	X	X										
<b>Contactos</b>	X	X										
<b>Fotografias das instalações</b>												
<b>Apresentação da empresa</b>	X	X										
<b>Objectivos</b>		X										
<b>Histórico da empresa</b>												
<b>Serviços</b>		X										
<b>Notícias da empresa</b>												
<b>Parcerias</b>												
<b>Equipa</b>		X										
<b>Apresenta links de interesse</b>												
<b>Informação actualizada</b>		X										



## Anexo 4.9

### Ficha de Avaliação - Formulário de Auto-preenchimento

#### *Ferramentas de Comunicação de Marketing*

O presente formulário, é parte integrante da intervenção resultante de um projecto de investigação, no âmbito do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Ciências da Educação, na área de especialização em Administração Educacional.

Este formulário, tem como objectivo perceber quais as estratégias e ferramentas de comunicação de marketing que a empresa utiliza, captando qual a qualidade dos mesmos e as informações que transmitem. Irá permitir comparar, no fim de cada intervenção, quais as melhorias que a nova ferramenta de comunicação de marketing trouxe para a empresa.

O formulário encontra-se dividido em 2 partes, na primeira procede-se à análise da estratégia e do marketing realizados na empresa e na segunda identificam-se quais as estratégias e ferramentas comunicacionais que a empresa utiliza para seu benefício.

Fonte: IAPMEI (“Benchmarking e boas práticas – questionário”)

Na primeira parte deste formulário de avaliação, pretende-se proceder a uma Análise das Estratégias e do Marketing da Empresa.

#### *Análise das Estratégias e do Marketing da Empresa.*

##### **1. Estratégia de marketing**

Nenhum planeamento estratégico formal.	
Algum reconhecimento da importância do planeamento estratégico.	X
Um processo de planeamento estratégico claramente definido e aplicado.	

##### **2. Estratégia, objectivos e competências da empresa.**

Poucos objectivos específicos ou mensuráveis	X
Os objectivos financeiros e não financeiros são parte integrante do processo de planeamento estratégico e são bastante divulgados.	
A missão comercial está traduzida em objectivos a todos os níveis da empresa.	

### 3. Alianças estratégicas

A empresa não recorreu, nem pensa recorrer, a qualquer tipo de aliança estratégica.	
A empresa analisará possíveis alianças para conquistar novos clientes e mercados.	
Desde há algum tempo que as alianças estratégicas têm sido utilizadas para conjugar competências com outras empresas, desde as vendas até ao pós-venda.	X

### 4. Estudos e previsões de mercado

Não é efectuado qualquer estudo de mercado	
A pesquisa é principalmente de secretária.	X
Existe um orçamento próprio para a pesquisa de mercado.	
As fontes principais e secundárias fornecem dados sobre previsões de mercado e perfis de clientes.	X

### 5. Segmentação e alvos de mercado

A empresa segmenta os mercados de forma muito básica e não define os graus de atracção dos segmentos identificados.	X
A empresa realiza segmentação de mercados e define quais os alvos de mercado a atingir.	

### 6. Desenvolvimento de programas de marketing

A empresa raramente ajusta o seu marketing aos diferentes segmentos de mercado.	
A empresa ajusta um ou dois elementos do marketing (exemplo, preço, canais de promoção) para satisfazer as necessidades do segmento alvo	X

A empresa procura definir a oferta de modo a que o produto, serviço, pessoal e imagem a distingam dos outros concorrentes.	X
--	---

## 7. Formação na área de marketing

Formação limitada em termos de marketing e vendas.	X
Todos os empregados recebem formação sobre produtos, mercados e compreensão das necessidades dos clientes. Há alguma formação contínua, conforme a necessidade.	
A formação procura ser pró-activa. É dada formação contínua aos empregados sempre que os processos e os mercados mudam.	

## 8. Estratégia de marca

Não existem ou quase não existem referências à imagem da empresa,	
Têm havido algumas tentativas para definir uma estratégia de gestão e desenvolvimento da marca da empresa existente (ou para a criação de uma nova).	X
Existe uma estratégia bem definida para a gestão e desenvolvimento da marca. O marketing é encarado como uma decisão de investimento.	

## 9. A marca como vantagem competitiva

Não foi efectuado qualquer esforço para identificar o modo como os clientes, fornecedores ou distribuidores entendem a imagem global da empresa.	
Foi feito algum esforço para definir o modo como os clientes e outros compreendem a imagem e os produtos da empresa	X
A empresa conduz sistematicamente estudos sobre a noção que os clientes e as outras entidades têm da sua imagem e marcas	

## 10. Mix promocional

As noções sobre os melhores mix promocionais (publicidade, promoções de vendas, feiras, vendas pessoais, etc.) tendem a ser baseadas nas opiniões do director principal.	
A empresa avaliou informalmente a importância relativa das várias ferramentas promocionais dentro dos seus mercados.	X
A empresa avaliou formalmente a importância relativa das várias ferramentas promocionais, dos registos das vendas e da actividade promocional.	

A segunda parte deste formulário de avaliação, consiste na análise e identificação de quais as estratégias e ferramentas comunicacionais utilizadas pela empresa e quais as características das últimas.

### *Estratégias e Ferramentas Comunicacionais*

## 11. Estratégias utilizadas

11.1. Quais as estratégias de comunicação de marketing utilizadas pela empresa.

(Pode assinalar mais que uma opção com um X)

<b>Propaganda e Publicidade</b>	
<b>Eventos</b>	X
<b>Vendas pessoais</b>	X
<b>Merchandising</b>	

<b>Marketing Directo</b>	
--------------------------	--

## 12. Ferramentas utilizadas

12.1. Quais as ferramentas comunicacionais utilizadas na empresa.

(Pode assinalar mais que uma opção com um X)

<i>Propaganda e Publicidade</i>	
<b>Anúncios electrónicos</b>	
<b>Brochuras</b>	
<b>Cartazes e Folhetos</b>	
<b>Outdoors</b>	
<b>Logótipos</b>	

<i>Eventos</i>	
<b>Festas</b>	X
<b>Causas</b>	
<b>Diversão</b>	

<i>Vendas Pessoais</i>	
<b>Seminários</b>	
<b>Workshops</b>	X

<i>Marketing Directo</i>	
<b>Internet – Site institucional com e-commerce</b>	
<b>Internet – Redes Sociais</b>	

## 13. Características das ferramentas comunicacionais

Quais as características das ferramentas de comunicação de marketing que a empresa utilizou, e quais as vantagens que esta lhe proporciona, considerando que:

1Anúncios electrónicos; 2Brochuras; 3Cartazes e folhetos; 4Outdoors; 5Logotipos; 6Festas; 7Causas; 8Diversão; 9Seminários; 10Workshops; 11Site institucional com e-commerce; 12Redes sociais.

**13.1. (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Modos de comunicação</b>												
<b>Directa Face-a-Face</b>						X				X		
<b>Indirecta e impessoal</b>												

**13.2 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Controlo sobre a situação</b>												
<b>Alto</b>										X		
<b>Baixo</b>												
<b>Moderado</b>						X						

**13.3 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Direcção do fluxo da mensagem</b>												
<b>Dupla</b>						X				X		
<b>Única</b>												

**13.4 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Controlo sobre o conteúdo da mensagem</b>												
<b>Sim</b>										X		
<b>Não</b>						X						

**13.5 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Velocidade para atingir grandes públicos-alvo</b>												
<b>Lenta</b>										X		
<b>Rápida</b>						X						

**13.6 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Flexibilidade da mensagem</b>												
<b>Ajustada a um público-alvo</b>										X		
<b>A mesma mensagem para todos os públicos</b>						X						

**13.7 (Pode assinalar a opção correspondente, a mais do que uma ferramenta, com um X)**

Ferramentas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Conteúdos/elementos identificados</b>												
<b>Logótipo</b>						X				X		
<b>Identificação por extenso</b>						X				X		
<b>Contactos</b>						X				X		
<b>Fotografias das instalações</b>												
<b>Apresentação da empresa</b>										X		
<b>Objectivos</b>										X		
<b>Histórico da empresa</b>												
<b>Serviços</b>										X		
<b>Notícias da empresa</b>												
<b>Parcerias</b>										X		
<b>Equipa</b>										X		
<b>Apresenta links de interesse</b>												
<b>Informação actualizada</b>										X		